



Tesis doctoral

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y atención al cliente minorista en una entidad financiera. Un análisis empírico desde la percepción de los empleados.

F. Xavier Iribarne Navarro
Doctorando

Dr. Joan Torrent-Sellens
Director

Tabla de contenidos

Agradecimientos	9
Lista de tablas y figuras	4
Capítulo 1. Introducción	10
1.1. Prólogo	10
1.2. Justificación y objetivos de la investigación	15
1.3. Antecedentes	17
1.4. Modelo conceptual e hipótesis	19
1.5. Estructura del presente documento de tesis	21
Capítulo 2. Estado de la cuestión. Revisión de la literatura	23
2.1. Sector Financiero y Banca ¿Qué es y que hace un banco?	23
2.2. Asimetrías de información y riesgo moral	24
2.3. Liberalización, presión competitiva y eficiencia bancaria	25
2.4. ¿Qué hace a un banco eficiente?	25
2.5. ¿Qué impulsa, cuales son los motores de la actividad y el rendimiento de las instituciones financieras?	26
2.6. Los nuevos modelos de gestión bancaria	29
2.7. Riesgos a los que se enfrenta la banca	30
2.8. Procedimientos internos de las entidades financieras asociados a la gestión de riesgos	31
2.9. El fenómeno de la globalización financiera	33
2.10. La crisis financiera internacional.	34
2.11. La crisis financiera: el caso de España	35
2.12. TIC y sector financiero	39
2.13. Orientación hacia la calidad	44
2.14. Orientación hacia los clientes	46
2.15. Determinantes de la satisfacción del cliente en la banca minorista.	51
2.16. Fidelidad de servicio: Los efectos de la calidad de servicio y el papel mediador de la satisfacción del cliente	51
2.17. Valor social en la banca minorista	57
2.18. Determinantes de la fidelidad del cliente	57
2.19. Conceptos de satisfacción del cliente	59
2.20. Reconocimiento, empoderamiento, satisfacción y evaluación de los empleados en la banca minorista	66
Capítulo 3. Metodología	75
3.1. Universo y muestra	75
3.2. El instrumento de medida	75
3.3. Proceso de la información	78

3.4. Contenido del cuestionario	80
Capítulo 4. Análisis de datos. Discusión de resultados ...	120
4.1. Indicador de 'Usos TIC'	122
4.2. Indicador de 'Organización y Recursos Dirección/Gestión de Personas	124
4.3. Estimación y modelos	126
4.4. Análisis de asociación	137
Capítulo 5. Conclusiones	138
Bibliografía	144
Anexos	161
Anexo 1. Presentación y contenido del cuestionario utilizado para la recogida de datos	161
Anexo 2. Tablas de estimación	231

Lista de Tablas y Figuras

Tablas

Tabla 1. Cambios normativos en la legislación española (2008-2013) que inciden en el sector financiero	37
Tabla 2. Estudios empíricos relevantes acerca de la influencia de las TIC en la actividad bancaria	43
Tabla 3. Estudios empíricos relevantes acerca de la orientación hacia la calidad y los clientes en la banca minorista	50
Tabla 4. Resumen de diferencias entre productos y servicios	53
Tabla 5. Estudios empíricos relevantes acerca de la satisfacción del cliente en la banca comercial	64
Tabla 6. Estudios empíricos relevantes acerca de la gestión de personas y de la organización en la banca minorista	72
Tabla 7. Ficha técnica	77
Tabla 8. Descripción de las variables utilizadas en el análisis para el indicador 'Usos TIC'	120
Tabla 9. Descripción de las variables utilizadas en el análisis para el indicador 'Organización y Dirección/Gestión de Personas'	121
Tabla 10. Correlaciones entre las variables del indicador de 'Usos TIC' ..	122
Tabla 11. Matriz factorial rotada (Varimax). Usos TIC	123
Tabla 12. Correlaciones entre las variables del indicador de 'Organización y Dirección/Gestión de Personas'	124
Tabla 13. Matriz factorial rotada (Varimax). Organización y Dirección/Gestión de Personas	125
Tabla 14. Descripción de las variables utilizadas en el análisis del 'Modelo General (Activos)'	127
Tabla 15. Determinantes en el 'Modelo General (Activos)'	128
Tabla 16. Correlaciones en el 'Modelo General (Activos)'	128
Tabla 17. Descripción de las variables utilizadas en el análisis del 'Modelo Pasivos'	129
Tabla 18. Determinantes en el 'Modelo Pasivos'	130
Tabla 19. Correlaciones en el 'Modelo Pasivos'	130
Tabla 20. Descripción de las variables utilizadas en el análisis del 'Modelo Activos No Directivos'	132
Tabla 21. Determinantes en el 'Modelo Activos No Directivos'	133
Tabla 22. Correlaciones en el 'Modelo Activos No Directivos'	133
Tabla 23. Descripción de las variables utilizadas en el análisis del 'Modelo Activos Red Comercial'	134
Tabla 24. Determinantes en el 'Modelo Activos Red Comercial'	135
Tabla 25. Correlaciones en el 'Modelo Activos Red Comercial'	135
Tabla 26. Asociaciones	137
Tabla 27. Cuestiones de tipo general 'Directivo / No directivo'	231
Tabla 28. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SSI) 'Directivo / No directivo'	233
Tabla 29. Comunicación interna 'Directivo / No directivo'	237
Tabla 30. Rendimiento e incentivos 'Directivo / No directivo'	239

Tabla 31. Supervisión y toma de decisiones 'Directivo / No directivo'	241
Tabla 32. Conocimientos y habilidades específicas 'Directivo / No directivo'	243
Tabla 33. Área de negocio de activo 'Directivo / No directivo'	246
Tabla 34. Innovación 'Directivo / No directivo'	249
Tabla 35. Visión actual del mercado y del sector financiero 'Directivo / No directivo'	252
Tabla 36. Cuestiones de tipo general 'Red Comercial Territorial / Servicios Centrales'	258
Tabla 37. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SSII) 'Red Comercial Territorial / Servicios Centrales'	260
Tabla 38. Comunicación interna 'Red Comercial Territorial / Servicios Centrales'	264
Tabla 39. Rendimiento e incentivos 'Red Comercial Territorial / Servicios Centrales'	266
Tabla 40. Supervisión y toma de decisiones 'Red Comercial Territorial / Servicios Centrales'	268
Tabla 41. Conocimientos y habilidades específicas 'Red Comercial Territorial / Servicios Centrales'	270
Tabla 42. Área de negocio de activo 'Red Comercial Territorial / Servicios Centrales'	273
Tabla 43. Innovación 'Red Comercial Territorial / Servicios Centrales'. ...	276
Tabla 44. Visión actual del mercado y del sector financiero 'Red Comercial Territorial / Servicios Centrales'	279
Tabla 45. Cuestiones de tipo general 'Empleados en activo / Empleados pasivos'	286
Tabla 46. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SSII) 'Empleados en activo / Empleados pasivos'	288
Tabla 47. Comunicación interna 'Empleados en activo / Empleados pasivos'	292
Tabla 48. Rendimiento e incentivos 'Empleados en activo / Empleados pasivos'	294
Tabla 49. Supervisión y toma de decisiones 'Empleados en activo / Empleados pasivos'	296
Tabla 50. Conocimientos y habilidades específicas 'Empleados en activo / Empleados pasivos'	298
Tabla 51. Área de negocio de activo 'Empleados en activo / Empleados pasivos'	301
Tabla 52. Innovación 'Empleados en activo / Empleados pasivos'	304
Tabla 53. Visión actual del mercado y del sector financiero 'Empleados en activo / Empleados pasivos'	307
Tabla 54. Cuestiones de tipo general 'Resultados (TICEFCOM)'	313
Tabla 55. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SSII) 'Resultados (TICEFCOM)'	315
Tabla 56. Comunicación interna 'Resultados (TICEFCOM)'	319
Tabla 57. Rendimiento e incentivos 'Resultados (TICEFCOM)'	321
Tabla 58. Supervisión y toma de decisiones 'Resultados (TICEFCOM)'..	323

Tabla 59. Conocimientos y habilidades específicas “Resultados (TICEFCOM)”	325
Tabla 60. Área de negocio de activo ‘Resultados (TICEFCOM)’	328
Tabla 61. Innovación ‘Resultados (TICEFCOM)’	331
Tabla 62. Visión actual del mercado y del sector financiero ‘Resultados (TICEFCOM)’	334

Figuras

Figura 1. Modelo general del análisis	20
Figura 2. Modelo Gap de Calidad de Servicio en las empresas del sector servicios	55
Figura 3. El ciclo de éxito en la satisfacción del cliente en banca minorista	67
Figura 4. Cadena Servicios-Resultados en empresas del sector servicios	69
Figura 5. Cuestionarios completados. Número de encuestados todos ellos miembros de la <i>Associació</i>	76
Figura 6. Resumen numérico de las respuestas obtenidas	79
Figura 7. Tramos de edad de los componentes de la muestra según porcentajes	81
Figura 8. Nivel de formación de los componentes de la muestra según porcentajes	82
Figura 9. Ubicación profesional de los componentes de la muestra según porcentajes	83
Figura 10. Antigüedad de los componentes de la muestra en la organización según porcentajes	84
Figura 11. Usos TIC en la actividad diaria. Intercambio de información con clientes y proveedores	87
Figura 12. Usos TIC en la actividad diaria. Ayuda de las herramientas de agenda y planificador	88
Figura 13. Las TIC incrementan la eficiencia en la gestión comercial según opinión de los encuestados (porcentajes)	89
Figura 14. Las TIC mejoran la evaluación y la gestión del riesgo según opinión de los encuestados (porcentajes)	90
Figura 15. Las TIC mejoran el conocimiento y el contacto con el cliente según opinión de los encuestados (porcentajes)	91
Figura 16. Valoración de los empleados en activo acerca de la comunicación lateral	93
Figura 17. Comunicación interna en la organización. Visión de los empleados en activo según porcentajes	96
Figura 18. Política de rendimientos e incentivos. Se reconoce la contribución al logro de objetivos. Visión de los empleados en activo según porcentajes.	98
Figura 19. Política de rendimientos e incentivos. Repercusiones personales. Visión de los profesionales en activo	100
Figura 20. Estilo de supervisión en la organización. Visión de los profesionales en activo	102
Figura 21. Trabajo en equipo. Visión de los profesionales en activo	104
Figura 22. Compartir información. Visión de los profesionales en activo.	105
Figura 23. Conocimientos y habilidades específicas de los profesionales en activo	107
Figura 24. Conexión entre riesgo, crédito y actividad comercial. Visión de los profesionales en activo	110

Figura 25. Innovación con las TIC. Aplicación creativa de las TIC en el sector financiero. Visión de los profesionales en activo	114
Figura 26. Futuro de los criterios de concesión de operaciones activas. Visión de todos los componentes de la muestra	117
Figura 27. Visión acerca del futuro del Sector Financiero por parte de todos los componentes de la muestra	119
Figura 28. Gráfica comparativa de las variables determinantes según el modelo de regresión (I)	131
Figura 29. Gráfica comparativa de las variables determinantes según el modelo de regresión (II)	136

Agradecimientos

Es mi deseo expresar mi más profundo agradecimiento a la *Associació del Personal de la Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona* por haber hecho posible el acceso a sus asociados y la distribución del cuestionario que ha configurado la pieza clave para la recogida de la información primaria, sin la cual el presente trabajo de investigación no habría llegado a su fin.

Agradecimiento que además deseo personalizar en el Sr. Domingo Sarsa López que era el Presidente de la *Associació* en el momento del inicio del trabajo asociado a la presente Tesis con el nuevo enfoque que se describe en el capítulo de introducción. También en el Sr. Anton Gasol Magriñà que es el Presidente en el momento de cierre de este documento de Tesis, y en el Sr. Alberto Trallero Fort, Director General de la *Associació*. A ellos mi agradecimiento por haber entendido la importancia de la colaboración mutua en un proyecto de esta finalidad y envergadura.

Y, por supuesto, mi más sincero agradecimiento a todos y cada uno de los miembros de la *Associació*. A aquellos que dedicaron una valiosa parte de su tiempo para responder las preguntas incluidas en el cuestionario on-line. Y también a todos aquellos que por una u otra razón no les fue posible hacerlo.

También expresar mi gratitud al Dr. Joan Torrent Sellens, quien en todo momento me ha ofrecido su soporte, su tutela y sus comentarios sugerentes y constructivos sin los cuales este trabajo de investigación no se habría hecho realidad.

Mi agradecimiento también a los colegas del grupo de investigación interdisciplinaria sobre las TIC (i2TIC), de la UOC, por los valiosos comentarios obtenidos durante los seminarios. Y un agradecimiento especial para Iván Soler Ramos por sus comentarios y aportaciones durante la elaboración de este trabajo.

Por último doy las gracias a mi familia, a mi esposa y a mis hijos que pacientemente me han dado soporte y ánimos durante el largo camino de este proyecto.

1. Introducción

1.1. Prólogo

El presente trabajo de investigación sufrió un cambio significativo respecto a su enfoque y objetivos iniciales. La relevancia de dicho cambio merece especial atención ahora a fin de situar la investigación final en su punto justo y ofrecer las razones que motivaron a la modificación en cuanto a enfoque y objetivos iniciales.

1.1.1. Enfoque y objetivos iniciales de la investigación

En origen los mercados y el sector financiero son vitales en el flujo económico porque son los encargados de canalizar el ahorro hacia la inversión o el consumo. En otras palabras, son el mecanismo, la infraestructura, la correa de transmisión a través de la que se articula la actividad económica (Torrent et al., 2010).

Impulsados por la consolidación del proceso de globalización, durante las últimas décadas, en especial entre 1990 y 2010, los mercados financieros han adquirido unas fuentes de crecimiento que no le son propias y que, progresivamente, les han alejado de las fuentes de crecimiento de la economía real (de producción) e, inclusive, de su actividad fundacional de intermediario en el proceso de ahorro-inversión-consumo.

Este modelo de crecimiento se ha fundamentado en (Morck et al., 2009):

- Un incremento espectacular de los flujos financieros. Los flujos financieros brutos mundiales tuvieron un gran crecimiento en los años previos a la crisis, pasando del 6% del PIB mundial en 1980 al 36% del PIB mundial en el 2007 (49 Billns. US\$) (BCE, 2012). El primero, y quizás más relevante corolario de este hecho, es que en la determinación a corto plazo de las dos variables financieras clave de toda economía, es decir el tipo de interés y el tipo de cambio, la economía real, el modelo de crecimiento, poco importa. Los flujos financieros internacionales y sus expectativas de autocumplimiento (*self-fulfilling*) determinan hoy la salud de las economías en el corto plazo (Stiglitz, et al., 2008).
- Una actividad altamente innovadora, basada en la ingeniería financiera que, entre otros, ha consolidado un proceso de concentración de entidades y una supresión alarmante de las condiciones de competencia, sobretudo las relativas a la transparencia informativa y la correcta gestión de riesgos (Van Hoose, 2010).
- Unos modelos de negocio fundamentados en el corto plazo, con una supremacía de los operadores privados y una gran capacidad de absorción de otros mercados como, por ejemplo, el de los seguros o los de materias primas (Bikker y Bos, 2008).

- Una creciente importancia estratégica del sector financiero que tiene un efecto determinante sobre la economía real o productiva (Harrison et al., 1999; Chou, 2007).

La crisis financiera iniciada en 2007, tiene lugar tras años de elevada liquidez en los mercados. Esto se ha reflejado tanto en el aumento de los agregados monetarios (Adrian y Shin, 2008), provocando un “exceso de capacidad” del sistema, como en la facilidad de convertir cualquier activo financiero en dinero efectivo sin pérdida significativa de su valor.

Es frecuente encontrar episodios en los que las crisis bancarias han ido precedidas de una fase de abundante liquidez en el sistema (Berger y Bouwman, 2009).

La crisis iniciada en el 2007 tiene elementos conocidos coincidentes en la mayoría de las crisis financieras, y elementos nuevos, como los derivados de la fuerte innovación financiera producida durante la década precedente. O, también, los derivados de una arquitectura económica global que ha puesto de manifiesto los riesgos intrínsecos de una integración financiera total (Eichengreen, 2003; Stiglitz, 2010).

Un ejemplo de tales riesgos se manifiesta en el efecto contagio con la depreciación de determinados activos a lo largo de las economías interconectadas (Mendoza y Quadrini, 2009).

En el caso español la transmisión de la crisis se ha centrado básicamente en dos canales. En primer lugar, el aumento de la prima de riesgo de crédito afectando a la financiación en los mercados mayoristas. Y, en segundo lugar, al contagio a través de la corrección del precio de la vivienda que ha tenido un impacto relevante debido a la elevada dependencia de la economía local respecto al sector de la construcción (Fernández y García, 2008; Goddard y Molyneux, 2009).

En un contexto de fuerte presión competitiva por incrementar el rendimiento y el valor de mercado, de cortoplacismo en la generación de beneficios, se genera un modelo de crecimiento que permite una expansión significativa del multiplicador de crédito en un entorno de subvaloración de riesgo (González, 2008).

Con estos precedentes, este trabajo de investigación pretendía analizar las fuentes, los determinantes del volumen y la eficiencia de los activos inmobiliarios en Catalunya. El proyecto presentaba como principal contribución al conocimiento una investigación sobre los mecanismos internos de organización y gestión de las organizaciones financieras. Se trataba, pues, de una investigación sobre la generación de valor (puntos fuertes y débiles) en la actividad financiera con subyacente inmobiliario. Los resultados que se obtuvieran nos permitirían constatar los elementos internos explicativos de la explosión del crédito hipotecario y su retorno en términos de eficiencia. De esta manera, sería posible cuantificar hasta que punto las nuevas fuentes co-innovadoras de la actividad financiera ejercen efectos (positivos o negativos)

sobre la actividad financiera de base inmobiliaria. Además de estos elementos, vinculados con la generación interna de valor, en el modelo de relación causal especificado, se incorporarían también variables relativas a los cambios en la estructura de los mercados que, sin duda, también inciden en la explicación del volumen y la eficiencia del crédito hipotecario.

1.1.2. Pregunta general inicial de la investigación

En el contexto de la profunda transformación de la actividad financiera bajo el signo de su globalización, liberalización y proceso de desintermediación, la investigación se proponía estudiar los elementos explicativos de la gran expansión en la concesión de crédito hipotecario (y su eficiencia) en Catalunya. En particular, se pretendía contrastar ¿qué papel han jugado las nuevas fuentes co-innovadoras de la gestión financiera (uso intensivo de las TIC, los sistemas de información, la gestión del riesgo y los nuevos métodos de organización del trabajo y gestión de personas, y sus relaciones de complementariedad) en la explicación del espectacular crecimiento de la concesión de crédito hipotecario y su eficiencia, medida en términos internos (productividad) y externos (tasas de retorno del crédito y morosidad). En otras palabras, a través de un análisis empírico de naturaleza microeconómica nos proponíamos explorar ¿Qué elementos han explicado el gran volumen de concesión de crédito hipotecario en Catalunya?, ¿Sí estos elementos se adecuan a los mecanismos de gestión de riesgo?, y ¿Cuáles son sus tasas de retorno en términos de eficiencia?. Además de estos componentes, de naturaleza interna, el modelo de relación causal planteado también incorporaría variables relativas a los cambios en la estructura de los mercados financieros.

1.1.3. Objetivos y preguntas iniciales de la investigación

Ya hemos señalado que el principal objetivo de la investigación propuesta era el análisis de las fuentes, los determinantes, del volumen y la eficiencia de los activos inmobiliarios en Catalunya, en el contexto de los profundos cambios en la estructura de los mercados financieros. A través de un análisis empírico de naturaleza microeconómica nos proponíamos explorar qué elementos de naturaleza co-innovadora han explicado el gran volumen de concesión de crédito hipotecario, si estas fuentes de actividad han sido adecuadas en función de la estructura de generación de valor de las entidades financieras, y si este gran volumen de actividad es sostenible o no (y porqué) en términos de eficiencia.

Más concretamente, la investigación se proponía como principales objetivos:

- Identificar y caracterizar los elementos explicativos (estructura de mercado y generación interna de valor) de la gran expansión en la concesión de crédito hipotecario en Catalunya.
- Establecer el papel que han jugado las nuevas fuentes co-innovadoras de la gestión financiera (uso intensivo de las TIC, sistemas de información, gestión del riesgo y nuevos métodos de organización del trabajo y gestión de personas, y sus relaciones de complementariedad)

en la explicación del espectacular crecimiento de la concesión de crédito hipotecario. Del mismo modo, analizar el papel explicativo de las estructuras de mercado.

- De igual forma, analizar los factores co-innovadores explicativos de la eficiencia de la gestión de activos inmobiliarios, medida en términos internos (productividad) y externos (tasas de retorno del crédito y morosidad).

En base a estos objetivos de investigación, nos preguntaríamos por:

- ¿Cuáles son los patrones de comportamiento que han caracterizado la expansión del crédito inmobiliario en el sistema bancario de Catalunya?
- ¿Qué papel han jugado las TIC, los sistemas de información, la gestión del riesgo, y la organización del trabajo y las personas en la explicación del “boom” del crédito hipotecario?
- ¿Qué relación de complementariedad existe entre las TIC, la organización del trabajo y de las personas, la gestión del riesgo y los sistemas de información, a la hora de explicar el volumen de la actividad hipotecaria? Y, en caso de existir tal relación, ¿cómo se materializa e identifica?
- ¿Determinan estos cuatro factores unas nuevas condiciones de eficiencia (productividad y tasas de retorno) en la actividad financiera de base inmobiliaria?
- ¿Es posible establecer un nuevo patrón competitivo de la actividad financiera con base inmobiliaria a través del análisis de su expansión y eficiencia? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?

1.1.4. Estudio empírico inicialmente planteado

Para el contraste de las hipótesis de investigación, se elaboró un instrumento ad-hoc, cuestionario, que tenía como objetivo la construcción de una base de datos de información primaria sobre la actividad financiera con subyacente inmobiliario en una muestra de las entidades financieras que operan en Catalunya.

Así, el ámbito de trabajo se centraba en las entidades financieras que operan en Catalunya, de entre las que se seleccionaron tres de ellas (Caixa d’Estalvis i Pensions de Barcelona – “la Caixa”, Banc Sabadell – “BS” y Banco Bilbao Vizcaya Argentaria – “BBVA”). A las que posteriormente se añadió el Banco de Santander. Entidades que por sus características eran representativas del sector, tanto por su historia, por su implantación y por la diversidad de negocios que llevan a cabo.

Así pues, el trabajo empírico se habría basado:

- En primer, lugar en la elección de una muestra representativa (margenes de error conjuntos cercanos al $\pm 5,0\%$ en el caso de máxima indeterminación, $p=q=50$, y para un nivel de confianza del 95,5%) de oficinas y empleados sobre la base del universo de las respectivas redes en Catalunya. Para ello se contaba con la activa colaboración de las Direcciones territoriales y funcionales de las entidades.
- En paralelo y en segundo lugar, en un conjunto de sesiones-entrevistas a nivel directivo territorial, con el objetivo de revisar y refinar el instrumento de medida.
- En tercer lugar en la distribución de una encuesta electrónica, vía *e-mail*, dirigida a los responsables de las oficinas y los empleados de la muestra.
- En cuarto lugar, se realizaría el proceso de depuración y análisis de la base de datos de información primaria obtenida.
- Y, en quinto lugar, se llevaría a cabo el análisis estadístico y econométrico para validar las hipótesis de análisis.

1.1.5. Dificultades encontradas

Durante el acceso mediante reuniones y entrevistas al primer nivel directivo de las entidades seleccionadas se encontró gran receptividad e interés en colaborar en la investigación que se planteaba, y prueba de ello es que con una de las entidades seleccionadas se llegó a firmar un acuerdo de acerca de la confidencialidad de toda información que se pudiese obtener durante el proceso. Sin embargo, una vez elevada la propuesta a los niveles directivos de decisión y autorización de las entidades seleccionadas aparecieron las primeras reticencias y dificultades. Esta situación comportó, además de una demora en la planificación prevista para la investigación, la necesidad de un replanteamiento general del proyecto de investigación. Replanteamiento que desembocó en un cambio del enfoque de la propia investigación así como la redefinición de los objetivos perseguidos.

1.1.6. Necesario cambio de enfoque

Así pues el nuevo enfoque se ha basado en la información primaria obtenida mediante un cuestionario dirigido a un colectivo acotado de empleados en situación activa (empleados en activo) y en situación pasiva (empleados prejubilados, jubilados parciales o jubilados) todos ellos miembros de la Asociación de Personal de una entidad financiera de amplia implantación en el territorio español como lo es *La Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona* ("la Caixa") -hoy CaixaBank- Dicho enfoque se orientó a estudiar la percepción que dicho colectivo tiene acerca de la satisfacción percibida por los clientes. Y también estudiar la influencia de las TIC en las relaciones entre los empleados de banca y los clientes, siempre desde la perspectiva de aquél colectivo. Colectivo formado tanto por empleados vinculados a la red comercial territorial como a los servicios centrales de la entidad.

1.2. Justificación y objetivos de la investigación

Vista la génesis inicial del proyecto de investigación y los impedimentos surgidos que obligaron a un profundo cambio de estrategia, el interés del autor del presente trabajo de investigación es el de conocer empíricamente los determinantes y los resultados que la interacción entre las TIC, los sistemas de información, la gestión del riesgo, los nuevos métodos de organización del trabajo y los de la gestión de las personas (todos ellos considerados como factores de co-innovación), así como las relaciones de complementariedad entre ellos, inciden en la satisfacción de los clientes de banca minorista. Incidencia expresada en función de la opinión de los empleados de la entidad financiera.

El análisis de estos determinantes nos permitirá:

- i. esclarecer las relaciones que se derivan de tales factores de co-innovación con respecto a la percepción que de la satisfacción del cliente tienen los empleados del sector financiero,
- ii. conocer los factores explicativos de los nuevos modelos de negocio y de eficiencia en la prestación de servicios financieros y
- iii. constatar las percepciones internas de cómo las TIC influyen en la gestión comercial en banca.

El análisis se ve facilitado por la propia formación académica y experiencia profesional del doctorando en el sector financiero, en las tareas directivas y de gestión, y en el ámbito de los sistemas de información y de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

1.2.1. Objetivos y preguntas de investigación

Bajo esta nueva perspectiva, los principales objetivos del trabajo de investigación se han centrado en:

- Determinar la forma en que las TIC, los sistemas de información, la gestión del riesgo, los nuevos métodos de organización del trabajo y de gestión de personas, influyen en el proceso de prestación de servicios financieros, en los procesos de asesoramiento y venta de productos financieros, así como en la gestión de las relaciones con los clientes.
- Determinar la forma en que esos factores co-innovadores inciden en la eficiencia de la gestión comercial en la banca minorista, a través de la opinión de los empleados de la entidad financiera.

En base a estos objetivos, nos preguntamos por:

- ¿Determinan dichos factores unas nuevas condiciones de eficiencia en la gestión comercial en la banca minorista?
- ¿Qué relación de complementariedad existe entre las TIC, la organización del trabajo, la gestión de personas, la gestión del riesgo y

los sistemas de información, a la hora de explicar la eficiencia en la gestión comercial en la banca minorista?

- ¿Es posible establecer un nuevo patrón competitivo de la actividad financiera en base a los factores de co-innovación desde la percepción de los empleados de banca minorista?

1.3. Antecedentes

Desde la década de los 1980s, la desregulación del negocio financiero, la globalización del sector y la internacionalización de los flujos de capitales, la introducción de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones y las constantes innovaciones en los mercados financieros han provocado grandes cambios en las entidades financieras, bancos y cajas de ahorro, y en la forma en que estas actúan.

El progreso tecnológico y la desregulación han proporcionado nuevas oportunidades en un nuevo entorno donde la presión de la competencia ha ido incrementándose día a día.

A finales de la década de los 1980s los márgenes del negocio tradicional de bancos y cajas de ahorro empezaron a ajustarse notablemente al tiempo que los requerimientos de capital se incrementaban. Bancos y cajas de ahorro respondieron a los nuevos retos con firmeza e imaginación entrando en nuevas líneas de negocio y centrándose en la gestión de la información y del conocimiento.

Al mismo tiempo se han dado oportunidades para el diseño de nuevos productos y servicios que ofertar a los mercados. La práctica tradicional bancaria basada en la captación de depósitos y la concesión de crédito es, hoy en día, sólo una parte del negocio bancario y, a menudo, la menos rentable. La mayor competencia tanto por el pasivo, con su consiguiente mayor retribución, como por el activo, con condiciones más favorables para los prestatarios, presiona a la baja el primer escalón de ingresos de las entidades financieras. Esto es, se ve disminuido el margen de intermediación, o margen financiero, resultante de la diferencia entre los ingresos y gastos financieros (Maravall y Glavan, 2009).

Las entidades financieras han sido tradicionalmente grandes consumidores de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Sin su utilización, los costes de transformación hubiesen sido muy superiores y, en muchos casos, la rapidez con la se ejecutan algunas tareas, claramente inferior. Sin embargo, las TIC no sólo han añadido un elemento de ahorro de costes sino que han representado un auténtico cambio en el modo de operar de las entidades por las nuevas oportunidades de negocio que han ofrecido y los modos distintos de gestionar el negocio tradicional que han permitido.

Con el uso de las TIC los flujos de información y conocimiento se generan e intercambian de manera más rápida, eficiente y barata, lo que tiene un impacto muy significativo en la estructura del sector financiero. Se han producido cambios en la estructura del sector financiero dado que, con una mejor información, las entidades pueden extender su actividad a un mayor número de operaciones en un ámbito geográfico superior. Los avances tecnológicos han permitido implementar técnicas de medida y gestión del riesgo cada vez más sofisticadas lo que ha supuesto que el sistema regulador se haya mostrado a favor de introducirlas de pleno en las entidades financieras.

Las TIC no tan solo han contribuido notablemente a la mejora de la eficiencia (Safari y Yu, 2014) y al cambio en los modelos de negocio en el sector financiero (López Zafra, 2001), sino que presentan una influencia significativa en los niveles satisfacción de los clientes de banca (Alabar y Agema, 2014) lo cual redundará en la mejora de los resultados. Y a ello también contribuye la complementariedad del uso de las TIC y las mejoras en la gestión del capital humano (Bartel, 2004).

Por otra parte, se da una correlación positiva en el reconocimiento y empoderamiento de los empleados de banca con respecto al valor percibido por los clientes (Skudiene et al., 2013). Las relaciones de la entidad financiera con sus clientes viene determinada por el rendimiento de sus empleados de la *front-line*. Y de éstos, aquellos que están empoderados tienen mayor motivación para la venta y la mejora de la calidad del servicio prestado. El empleado satisfecho mantiene relaciones más estrechas con el cliente lo cual redundará en el incremento de la calidad relacional percibida por éste (Gournaris y Boukis, 2013).

Existe un amplio consenso acerca de la influencia de la gestión de las personas en el rendimiento de las organizaciones. En este sentido, Appelbaum et al. (2000) configuran dicha influencia en tres importantes dimensiones. En primer lugar, apuntan la oportunidad de participar que los empleados puedan percibir por parte de la organización. La segunda dimensión la configuran los conocimientos y habilidades propios de los empleados. Y la tercera dimensión viene dada por las políticas de dirección por objetivos y de reconocimiento e incentivos que aplique la organización.

Desde la década de los 1980's las entidades bancarias han sido plenamente conscientes de que se verían obligadas a compartir sus clientes con otros bancos. Por lo que la estrategia debía pasar por encontrar nuevos medios de retención del cliente actual y conseguir captar nuevos clientes que llegaran al mercado. Y, por supuesto, también captar clientes de otras entidades y recuperar a los clientes perdidos. Por ello, la banca relacional es una de las principales fuentes de ventaja competitiva del sector financiero (Boot y Marinc, 2008), Banca relacional concebida como la interacción continuada con el cliente bajo dos dimensiones, es decir, la temporal y duradera, y la de alcance e intensidad (Ongena y Smith, 2000). En definitiva, los objetivos del marketing bancario son las relaciones a largo plazo, la retención del cliente y la recuperación del cliente insatisfecho (Fainé y Tornabell, 2005).

1.4. Modelo conceptual e hipótesis

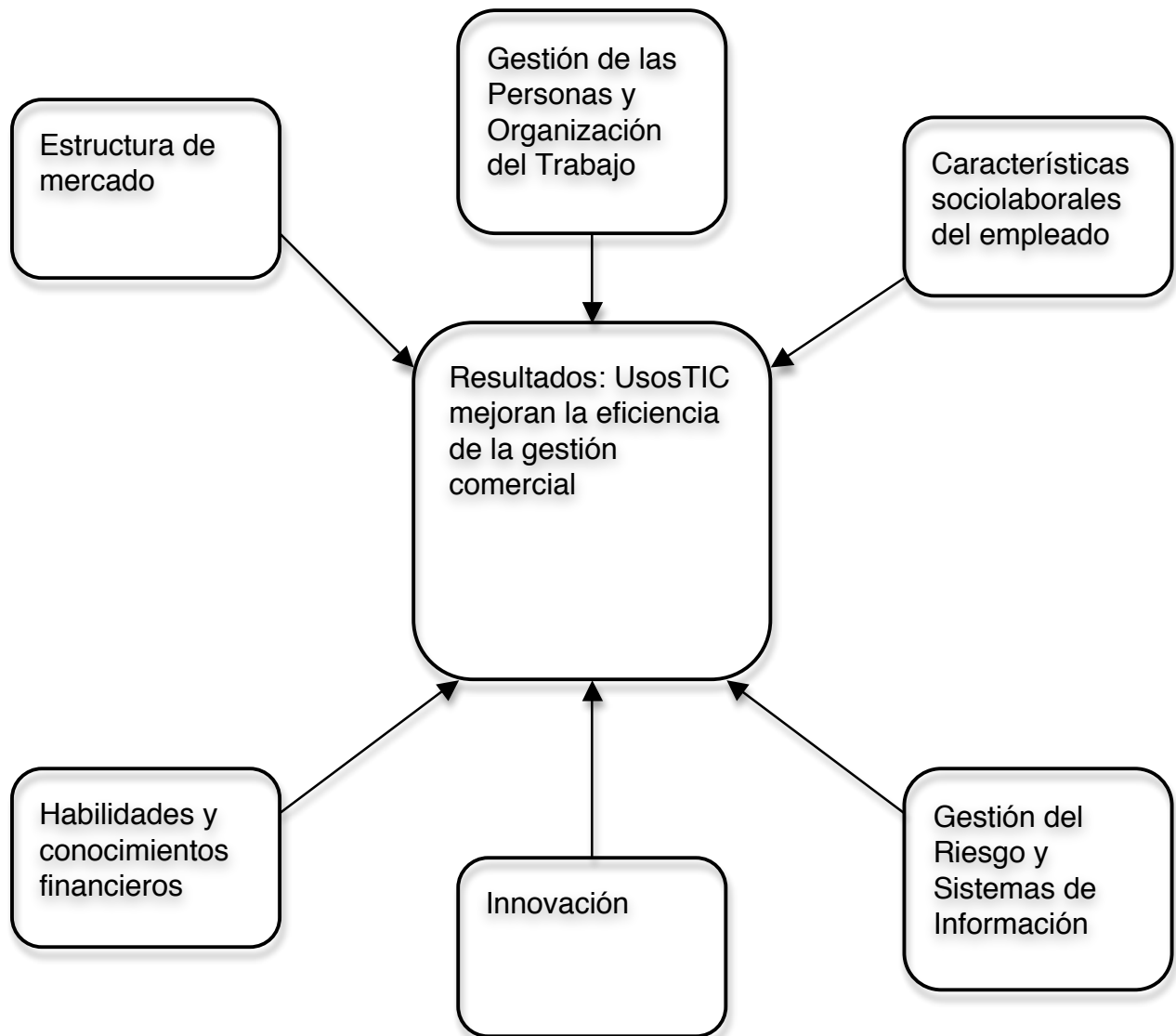
1.4.1. Modelo general del análisis

El modelo general, que es el punto de partida para esta investigación, está basado en las relaciones de influencia que presentan los diversos factores co-innovadores sobre los resultados de la actividad bancaria en cuanto a la mejora de la eficiencia en la gestión comercial en banca minorista, desde el punto de vista de los empleados proveedores de los servicios bancarios.

La Figura 1 visualiza de forma gráfica dicho modelo. En el que los resultados, considerados éstos como la contribución de los usos de las TIC a la mejora de la eficiencia en la gestión comercial, se ven influenciados positivamente por:

- i. Las características sociolaborales del empleado. Es decir, su situación laboral (en activo o pasivo), el sexo al que pertenece (hombre o mujer), la edad, el nivel de formación académica obtenido, la responsabilidad ejercida (empleado o Directivo), la ubicación de su puesto de trabajo (en servicios centrales o en la red comercial de oficinas), la formación continuada recibida en la empresa, su antigüedad en el sector financiero y su antigüedad en la empresa.
- ii. La gestión de las personas y la organización del trabajo en la empresa. Esto es, el nivel de trabajo en equipo, la posibilidad de compartir información por parte de los empleados, el nivel de rotación en los puestos de trabajo, el trabajo por objetivos, la posibilidad de participación, los sistemas de evaluación, el reconocimiento recibido, el grado de autonomía en el desempeño y el estilo de supervisión.
- iii. Las habilidades específicas y los conocimientos financieros de los empleados. Traducidos en sus capacidades de actividad comercial, en el conocimiento acerca de los productos y servicios financieros ofertados por la entidad, de las políticas comerciales, de la cultura organizativas y de los métodos de trabajo de la empresa.
- iv. Las tecnologías de la información y las comunicaciones que la empresa pone al servicio de sus empleados. Es decir, acceso a Internet y redes intranets corporativas, dirección personal de correo electrónico y recursos específicos como agendas electrónicas. Así como los usos que de dichas herramientas se hace (comunicación con el cliente o búsqueda de información), los sistemas de información y los sistemas de identificación y evaluación de riesgos.
- v. Los proyectos de innovación, ya sean de producto, de procesos u organizativos. Y la posibilidad de participación por parte de los empleados.
- vi. La estructura de mercado entendida esta, por una parte, por la densidad de competencia propia o externa en el área de influencia del empleado. Y, por otra, por la visión de futuro y expectativas sobre el sector financiero que perciben los empleados.

Figura 1. Modelo general del análisis.



Fuente: Elaboración propia.

1.4.2. Hipótesis

En este contexto, y teniendo en cuenta la composición del universo muestral, en el que se encuentran tanto profesionales en activo como en situación pasiva y, a su vez, pudiendo éstos prestar o haber prestado sus servicios en la red comercial o en los servicios centrales de la entidad financiera, las hipótesis formuladas son:

H1. Los factores personales (edad y usos particulares de las TIC), organizativos (organización por objetivos), comerciales (políticas comerciales, conocimiento del cliente), de mercado (competencia con otras entidades y demanda de familias y empresas) y la gestión de riesgos explican la mejora de la gestión comercial gracias al uso TIC en el colectivo de personal activo miembro de la Asociación de Personal de “la Caixa”.

H2. Los factores particulares (edad y sexo), comerciales (conocimiento del cliente, grado de conexión entre evaluación del riesgo y actividad comercial) y la evaluación y gestión de riesgos explican la mejora de la gestión comercial gracias al uso de las TIC en el colectivo de personal pasivo miembro de la Asociación de Personal de “la Caixa”.

H3. Los factores personales (edad y usos particulares de las TIC), organizativos (organización por objetivos), comerciales (conocimiento del cliente), de mercado (competencia con otras entidades en el mercado natural) y la gestión de riesgos explican la percepción de mejora en la gestión comercial gracias al uso de las TIC en el colectivo de personal activo sin funciones directivas miembro de la Asociación de Personal de “la Caixa”.

H4. Los factores particulares (edad y usos particulares de las TIC), organizativos (organización por objetivos), comerciales (conocimiento del cliente, políticas comerciales), de mercado (competencia con otras entidades) y la gestión de riesgos explican la mejora de la gestión comercial gracias al uso de las TIC en el colectivo de personal activo de la red comercial de oficinas miembro de la Asociación de Personal de “la Caixa”.

1.5. Estructura del presente documento de tesis

El resto del presente documento de Tesis se estructura de la siguiente forma. En el Capítulo 2 se presenta una sinopsis de la extensa literatura acerca del sector financiero y de la actividad que les es propia. Con una primera parte que pone en contexto el propio sector, sus motores de actividad y de eficiencia. Para luego repasar la incidencia de las TIC en la actividad financiera así como el giro de dicha actividad hacia la orientación a la calidad y el servicio centrándola en el cliente y en su satisfacción. En el Capítulo 3 se ofrece la descripción de la metodología usada en la investigación. En ella se define el universo de referencia y la muestra resultante usados para la presente investigación. También se aporta una breve descripción del instrumento de

medida, el cuestionario y su contenido, utilizado y que luego se encontrará en el Anexo. Se detalla también el procesado de la información obtenida. En el Capítulo 4 se expone el análisis de los datos utilizando dos análisis factoriales orientados a obtener un indicador reducido de dos dimensiones esenciales en el análisis. El primero referido a los usos de la TIC en la organización y el segundo a los aspectos relativos a la organización del trabajo y a la dirección y gestión de personas. El mismo capítulo incorpora el análisis de los determinantes de cómo los usos de las TIC mejoran la eficiencia en la gestión comercial en banca minorista así como la discusión de los principales resultados obtenidos. En el Capítulo 5 se ponen de relieve las principales conclusiones que se desprenden del análisis empírico llevado a cabo en la tesis. También se describen las principales carencias y limitaciones manifestadas. Así como se esbozan las futuras líneas de investigación. En el Capítulo 6 relaciona la bibliografía de soporte a la presente investigación. Finalmente en el Anexo se presenta el contenido del cuestionario base de la presente investigación. Cabe mencionar que el contenido del cuestionario se presenta de forma individualizada en función del grupo específico de encuestados. Es decir, el grupo de profesionales sin funciones directivas en los servicios centrales, el grupo de profesionales con funciones directivas en los servicios centrales, el grupo de profesionales con funciones directivas en la red comercial, el grupo de profesionales sin funciones directivas en la red comercial y, finalmente, el grupo de profesionales en situación laboral pasiva. El anexo contiene también las tablas de estimación de los datos obtenidos mediante el cuestionario, agrupadas según el criterio de “Directivo/No directivo”, “Red Comercial/Servicios Centrales”, “Empleado en activo/Empleado pasivo” y la tabla de estimación de “Resultados”.

2. Estado de la cuestión. Revisión de la literatura

2.1. Sector Financiero y Banca ¿Qué es y qué hace un banco?

A grandes rasgos, se puede afirmar que el sector financiero contribuye a la actividad económica con dos importantes funciones básicas. La primera de ellas es la provisión de canales a través de los cuales la sociedad ahorra y convierte este ahorro en inversión (Torrent et al, 2010). La segunda función básica del sector financiero es la provisión de sistemas de pago que permiten un funcionamiento más eficiente de los mercados financieros, contribuyendo, de esta manera, a la mejora de la eficiencia del sistema económico.

En este sentido las instituciones de intermediación financiera proveen del vehículo para que personas, familias y empresas canalicen sus excedentes de ingresos. Así pues, los intermediarios financieros prestan e invierten estos ahorros desarrollando, de este modo, el proceso de canalización del ahorro hacia la inversión.

Aunque la operativa de un banco puede llegar a ser muy variada y compleja, Freixas y Rochet (2008) ofrecen una definición simplificada de lo que es y hace un banco:

“Un banco es una institución cuyas operaciones corrientes consisten en la concesión de préstamos y la recepción de depósitos provenientes de sus clientes “ (pag.1).

Son de destacar algunos de los términos de esta definición. Así el término “corrientes” es importante por cuanto muchas empresas de los sectores industrial y comercial conceden crédito a sus clientes o bien lo solicitan de sus proveedores generalmente de forma puntual y sin que sea una actividad de su *core-business*. La conjunción “y”, que une créditos y depósitos, es importante dado que combina la concesión y la solicitud de préstamo lo que constituye una de las actividades típicas de la banca comercial. Por su lado la banca financia una parte significativa de crédito concedido mediante los depósitos recibidos lo cual explica la fragilidad del sector financiero y la necesidad de su regulación. Por último, el término “clientes” enfatiza en el hecho de que la banca proporciona servicios (liquidez y medios de pago, entre otros) a la sociedad en general.

Así pues la banca, en general, desarrolla un conjunto de grandes actividades que abarcan desde la captación de depósitos y su colocación en forma de productos de financiación, hasta la gestión de los riesgos asociados a dichas operaciones así como la gestión de la información relativa a todos los procesos de intermediación (Harper y Chan, 2002).

Existe un amplio consenso en considerar a la banca como uno más de entre la gran variedad de intermediarios financieros que se encuentran en el mercado. Y como tal es una institución que actúa como eslabón intermedio entre los depósitos de los ahorradores y las necesidades de los emprendedores y de las empresas que precisan capital para sus inversiones, o de las familias e

individuos que buscan financiación para su consumo de bienes tangibles o intangibles (Van Hoose, D. 2010) (Dewatripont y Tirole, 1993).

En definitiva, un banco puede concebirse como una unidad productiva que transforma determinados *inputs* (p.e. depósitos de los clientes, trabajo y capital físico) en unos *outputs* (p.e. préstamos, créditos y servicios financieros). El análisis de la eficacia en la gestión de ese proceso por parte de las entidades (optimizando recursos, minimizando costes) permite comprender la evolución de su productividad y, por lo tanto, la posibilidad de sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo y más global (Maravall y Glavan, 2009).

La banca juega un papel crucial en la asignación de capital a la economía. Un sistema financiero bien diseñado facilita la asignación eficiente de liquidez al consumo de los hogares así como de capital físico para los sectores de la economía productiva (Merton, 1993). Para ello la banca, en tanto que intermediario financiero, lleva a cabo las funciones básicas de oferta de liquidez y medios de pago, de transformación de activos, de gestión de riesgos y de proceso y tratamiento de información para el seguimiento de los prestatarios.

2.2. Asimetrías de información y riesgo moral

En el sector financiero, a diferencia de otros sectores, la oferta de productos y servicios financieros, bien sea a través de la canalización del ahorro hacia la inversión bien sea a través del suministro de instrumentos de pago, tiene unas características intrínsecas que la hacen distinta. En primer lugar la ubicuidad que proporciona la capacidad de colocar los depósitos captados en distintas aplicaciones a la vez. En segundo lugar, los flujos financieros asociados a los distintos sistemas de pago también son ubicuos en el sentido de su posibilidad de utilización por gran cantidad de usuarios. Por último, los productos y servicios financieros disponen de una inherente, e ineludible, dimensión temporal que no es frecuente en otro tipo de transacciones. Así, las transacciones financieras, como los créditos o las inversiones, implican una transferencia inicial de fondos y una expectativa que, en una fecha o fechas futuras, los fondos serán retornados, por ejemplo a través el retorno del crédito con sus intereses o a través del rendimiento de una inversión financiera.

Es precisamente esta dimensión temporal que nos acerca al problema de la asimetría de la información. En un escenario libre de ineficiencias de información las entidades financieras verían seriamente reducidas sus capacidades. Prestatarios, prestamistas, y usuarios en general, podrían gestionar sus propios acuerdos en mercados financieros abiertos. Las entidades financieras, como actores intermediarios, encuentran su razón de ser cuando las ineficiencias de información aparecen y, en particular, cuando la información es asimétrica entre las dos partes de una transacción financiera (Harper y Chan, 2002).

Antes de la concesión de un crédito, el prestamista puede tener dificultades en discernir quien es un prestatario solvente, con una alta probabilidad de devolver el crédito, y quien es un prestatario de riesgo, con una baja probabilidad de retorno. Una forma de “blindar” esta posible descompensación,

y generar una cierta confianza, es a través de acuerdos contractuales entre ambas partes. Después de la concesión del préstamo, la institución financiera puede preocuparse, por una parte, por el cumplimiento de los plazos de retorno del crédito y por la otra puede mantener una continua vigilancia sobre la situación de los flujos dinerarios del prestatario a fin de adelantarse a cualquier situación de riesgo de impago. Así pues, en las dos circunstancias se genera una incertidumbre de información que las instituciones financieras y los prestatarios de bajo riesgo desean evitar.

2.3. Liberalización, presión competitiva y eficiencia bancaria

Bajo este escenario de asimetría informativa y en el contexto de la globalización, el sector financiero tradicional evolucionó durante las décadas de los 1980s y 1990s básicamente a partir de un amplio margen de intermediación, o margen financiero, resultante de la diferencia entre los ingresos y los gastos financieros. Sin embargo, ese margen se ha visto reducido de forma drástica en los últimos años debido a una mayor competencia tanto por el pasivo, con su consiguiente mayor retribución, como por el activo, con condiciones más favorables para los prestatarios, hechos que han presionado a la baja ese primer escalón de ingresos de las entidades financieras. Todo ello ha llevado al sector a la búsqueda de nuevas alternativas con que afrontar los cambios y la creciente competencia en que se encuentran inmersos los mercados (Molyneux, 2006).

La profunda modificación en la estructura de los mercados financieros ha situado la investigación sobre las fuentes de la eficiencia bancaria como uno de los centros del escenario de la investigación financiera. En concreto, se ha desarrollado una notable evidencia empírica acerca de las diferencias de eficiencia entre los sistemas bancarios en todo el mundo (Maudos y Pastor, 2001; Maudos et al., 2002; Bos y Kolari, 2005; Bos y Kool, 2006). Estas investigaciones sitúan la importancia de la estructura local de los mercados financieros y sus organismos de regulación en la base de la explicación de la eficiencia del sistema financiero. Sin embargo, pocas investigaciones analizan el papel de la generación interna de valor como un componente relevante en el análisis de la eficiencia bancaria.

2.4. ¿Qué hace a un banco eficiente?

En una gran variedad de colaboraciones en la literatura se asume la visión de una entidad financiera como una “caja negra”, es decir, se observa a la función de producción de una entidad como la simple relación entre *inputs* y *outputs*. Contribuciones recientes se centran en la X-eficiencia como medida del rendimiento de una entidad financiera en relación a la mejor práctica en su sector (Leibenstein, 1980). Es decir, es un indicador del éxito de la buena práctica directiva en la alineación de la tecnología, las personas y otros activos productivos para generar un volumen óptimo de *outputs*.

Resumiendo diversos trabajos de investigación, existe un cierto consenso en que las diferencias en cuanto a X-eficiencia entre distintas entidades financieras son relativamente amplias y se muestran por encima de las

eficiencias de escala y alcance (Berger et al., 1993). Otros resultados muestran evidencia sobre la importancia de la X-eficiencia como factor dominante tanto en las grandes entidades como en las medianas y pequeñas (Fried et al., 1993).

Teniendo en cuenta estos trabajos, es claro que las economías de escala y alcance no son los elementos motores que expliquen el nivel de eficiencia de las entidades financieras. En su lugar la alineación de la tecnología, la gestión de las personas y las inversiones del capital mediante una función productiva apropiada, son los elementos clave que identifican la eficiencia en el sector financiero.

2.5. ¿Qué impulsa, cuales son los motores de la actividad y el rendimiento de las instituciones financieras?

Las instituciones financieras son organizaciones con ánimo de lucro cuyo rendimiento o resultados pueden ser evaluados según distintos indicadores financieros. El ratio coste/beneficio, los coeficientes *beta* (medida de la volatilidad de un activo relativa a la variabilidad del mercado) y *alfa* (análisis de la evolución de un activo con respecto a la del mercado) de sus acciones, o los *q-ratio* son indicadores del rendimiento financiero en el corto y en el largo plazo (Lewellen y Badrinath, 1997). En particular el *q-ratio*, es decir, la relación entre el valor total de mercado de una firma y el valor de sus activos, constituye una medida del incentivo de un banco a la inversión lo cual es un indicador del rendimiento a largo plazo. Así, la situación “ $0 < q\ ratio < 1$ ” nos indica un coste de reemplazo de activos mayor que el valor de mercado o lo que es lo mismo, una infravaloración de las acciones. Mientras que una situación de “ $q\ ratio > 1$ ” nos indica una sobrevaloración de las acciones, es decir, un valor de mercado superior al coste de reemplazo (Harker y Zenios, 2000). Con todo, este indicador financiero no permite acciones directas sobre su comportamiento. Así pues la cuestión es cómo una entidad financiera puede mejorar dicho indicador.

Como ya se ha visto, las instituciones financieras llevan a cabo dos grandes tipos de actividad: (i) provee de productos y servicios a sus clientes, y (ii) actúa como intermediario financiero y gestiona todos los riesgos asociados. Por lo que mediante estos dos ejes de actividad (servicios e intermediación) se pueden definir métricas del rendimiento que tienen un impacto positivo en la actividad financiera y que son accionables. Se trata de la medida de la calidad de servicio y de la eficiencia en la gestión de riesgos.

Existe una amplia evidencia empírica acerca de la capacidad predictiva de la medida de la calidad de servicio en referencia a la evolución del valor de mercado de una institución (Iltner y Larcker, 1996). Es de interés mencionar el índice ACSI (*American Customer Satisfaction Index*) como indicador de la evolución futura de la salud financiera de las instituciones (Fornell et al., 1996), dado que por una parte se centra en el cliente como motor de cambio que fuerza la innovación constante en las instituciones financieras. Y por otra, en su satisfacción la cual incrementa la fidelización, reduce elasticidad en los costes, blindo la cuota de mercado, reduce los costes de transacción así como los de captación de nuevos clientes y, finalmente, mejora la reputación corporativa.

Una institución financiera puede ver peligrar su valor de mercado no sólo por un empeoramiento de su calidad de servicio sino también por una gestión de riesgo inapropiada o deficiente. En este sentido en la literatura encontramos citas que demuestran una clara relación entre la disminución de valor en mercado y el incremento de las posiciones de riesgo de la banca comercial (Keeley, 1988) (Santomero y Babbel, 1997).

Así pues el rendimiento de las instituciones financieras se ve afectado por sus comportamientos en dos ejes fundamentales: la prestación de productos y servicios, y la intermediación. Siendo ambos ejes observables, medibles y accionables.

Harker y Zenios (2000) clasifican los elementos impulsores del rendimiento de las instituciones financieras en tres grandes grupos: la formulación de la estrategia, la ejecución de la estrategia y, finalmente, el entorno.

La formulación de la estrategia constituye un elemento clave de éxito en especial en un entorno de gran dinamismo y altamente competitivo como los es la industria de servicios financieros (Boyd, 1991) (Capon et al., 1994). En el contexto del sector financiero, la selección de la estrategia implica decidir cómo se estructura la organización en su totalidad. Es decir, tomar decisiones sobre aspectos tales como el mix de productos y servicios a ofertar, lo cual equivale a su vez a decidir qué tipos de riesgos será necesario gestionar. O sobre el mix de clientes objetivo, alineando segmentación con líneas de productos-servicios. Y también sobre la distribución y localización geográfica de puntos de venta. Una vez se dispone de un portfolio de productos/servicios diferenciado, una segmentación de clientes objetivo, y está ubicada la distribución geográfica de la red de oficinas, el paso siguiente pivota en la decisión de los canales de distribución y la forma organizativa idónea.

En la ejecución de la estrategia, y considerando la calidad de servicio como una medida del rendimiento de la banca, Roth y van der Velde, (1991, 1992) identifican el marketing, el diseño de las operaciones, la estructura organizativa y la gestión de las personas como los elementos relevantes en la búsqueda de la excelencia en el sector financiero. Lo cual lleva al nuevo paradigma del marketing estratégico basado en la triada “capacidades operativas – calidad de servicio – resultados” (C-SQ-P: *Capabilities – Service Quality – Performance*) (Roth y Jackson, 1995). Esta triada constituye a su vez una interpretación de la cadena “servicios – resultados” (*service - profits chain*) (Heskett, et al., 1994) basada en el análisis de diversas empresas del sector servicios. El esquema de dicha cadena se basa en las siguientes hipótesis: (i) la fidelización del cliente estimula el beneficio y el crecimiento; (ii) la fidelización es una consecuencia directa de la satisfacción del cliente; (iii) la satisfacción del cliente está íntimamente relacionada con el valor de los productos y servicios ofertados al cliente; (iv) la creación de valor está íntimamente relacionada con el grado de satisfacción, el grado de fidelización del cliente y la productividad de los empleados; (v) la satisfacción de los empleados es producto de unos servicios de soporte (*backoffice*) de alta calidad y de unas políticas de gestión de personas que permitan a los empleados ofrecer los mejores servicios a los clientes.

Así pues el concepto de cadena “servicios – resultados” proporciona el marco que permite identificar los factores operativos y tácticos que actúan como motores del rendimiento. Es decir:

- La X-eficiencia (Leibenstein, 1996) nos proporciona un indicador de cómo una buena práctica directiva alinea la tecnología y la gestión de las personas y de otros recursos de la organización, para producir un nivel dado de resultados y, a su vez, tiene una influencia positiva en los componentes (iii) y (iv) de la cadena “servicios – resultados”.
- La gestión de las personas, que incluye áreas tales como los mecanismos de selección y contratación, las políticas retributivas y el diseño de incentivos, la formación, la organización del trabajo, y la motivación e implicación de los empleados. La gestión de las personas constituye un elemento clave en el rendimiento de los empleados y por lo tanto en el rendimiento de toda la organización.
- El uso de la tecnología. Existe una evidencia substancial respecto a la relación positiva entre las inversiones en nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y la productividad. Estimándose que el retorno de la inversión (ROI) en las TIC se sitúa en la franja 50%-60% (Harker y Zenios, 2000).
- El diseño de procesos. Mecanismo a través del cual los *inputs* se convierten en *outputs*.
- El alineamiento entre la gestión de las personas, el uso de las TIC y el diseño de procesos, con la estrategia corporativa.

Por último cabe considerar el entorno como elemento motriz del rendimiento de las instituciones financieras. La evolución y los cambios en la industria bancaria son el resultado de los cambios producidos en el ecosistema en el que se mueve, como las innovaciones tecnológicas, los cambios en el mercado o las modificaciones regulatorias. Ciertos factores de ese ecosistema medioambiental están controlados, de forma indirecta, por la banca a través de políticas de lobby, campañas de marketing e inversiones en investigación, desarrollo e innovación. En particular algunos de esos factores destacan por su relevante papel en el rendimiento de las instituciones:

- La tecnología y en especial las TIC contribuyen de forma definitiva en los resultados del sector financiero gracias al descenso de los precios tecnológicos, el aprovechamiento de las inversiones en I+D+i del sector TIC, el incremento de la interconectividad y del uso de Internet mediante nuevos dispositivos de acceso, el descenso de los costes de transacción y de operaciones gracias a la externalización.
- Los cambios en las preferencias y patrones de comportamiento de los consumidores. Que han pasado de las tradicionales cuentas y depósitos a productos mucho más sofisticados accediendo a través de diversidad de canales.
- La regulación ha devenido un factor clave que afecta al rendimiento/resultados de la banca. La desregulación permite la fragmentación y la reestructuración de la industria, hecho que se ve facilitado por las irrupciones e innovaciones tecnológicas. Existe evidencia empírica en los Estado Unidos de América de que la

desregulación reduce el número de entidades e incrementa el tamaño de las resultantes (Harker y Zenios, 2000).

2.6. Los nuevos modelos de gestión bancaria

Es previsible que en el futuro se realice un cambio de modelo en el negocio bancario. De hecho, ya desde estos momentos se está dando la migración desde un modelo de banca de productos hacia un nuevo modelo de banca de productos y servicios en el que coexisten el modelo tradicional de intermediación y un modelo de re-intermediación (Torrent et al., 2010) basado en la obtención de márgenes a través del cobro de comisiones asociadas a servicios o por la venta de productos no ligados a balance.

Otros cambios de futuro van a ser: i) los nuevos esquemas regulatorios previstos en cuanto a exigencias de recursos propios básicos y de vigilancia de las actividades más generadoras de riesgos; ii) una mayor concentración de entidades ante una clara situación saturación y exceso de capacidad en el sistema; iii) un replanteamiento de la función productiva en el sentido de que las TIC ganaran terreno en detrimento de la cercanía física aunque la oficina continúe siendo el canal más importante entre el cliente y la entidad financiera (Maravall y Glavan, 2009).

En los próximos años medir la rentabilidad por los beneficios sobre Activos Totales Medios puede que no sea suficiente. Tal vez tenga tanta o más importancia cuánto se gana por cada cliente, sin poner en riesgo la solvencia de la institución. Es posible que la diferenciación entre entidades se de por la calidad de los servicios ofertados. Y ésta, evidentemente, depende de la actitud de los empleados. Por su parte, el resultado dependerá de cómo gestionen aquellos a sus clientes y de cómo gestionen los riesgos inherentes al negocio (Fainé y Tornabell, 2005).

De hecho, uno de los efectos prácticos más importantes de la implantación de Basilea II es el paso de la “banca por producto” a la “banca por cliente”. Desde el punto de vista de las concesiones de crédito, con el nuevo esquema se afina y se aprueba o no una operación en base a su “riesgo”. Luego, la “medición del riesgo” tiene efectos importantes en las políticas de las entidades financieras por cuanto simplifica los procesos de concesión y seguimiento de operaciones, facilita la preclasificación de clientes y productos, tiende a flexibilizar las políticas de precios e influye en las políticas de marketing de las entidades (Soley y Rahnema, 2008).

Por lo que de todo ello se deriva que la gestión, en su más amplio sentido, de las personas juega un papel muy importante en el negocio bancario y esta gestión puede llegar a ser un factor diferenciador en cuanto a la consecución de los resultados fijados y el mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles. Aunque la mayoría de estudios sobre la relación entre la gestión de personas y los resultados empresariales se han ceñido a otros sectores productivos (Appelbaum, et al., 2000), existen contribuciones que demuestran la importancia de dicha gestión en el sector financiero (Gelade y Ivery, 2003; Bartel, 2004; Blount et al., 2005).

2.7. Riesgos a los que se enfrenta la banca

El sector financiero, y la banca en particular, debe afrontar una amplia variedad de riesgos en el decurso del desarrollo de sus operaciones. En general, estos riesgos se pueden agrupar en tres grandes categorías (van Greuning y Brajovic, 2009).

En primer lugar los riesgos financieros que, a su vez, los podemos subdividir en un primer grupo que engloba a los riesgos tradicionales de banca, es decir, riesgos de estructura de balance, de estructura de ingresos, de crédito y de solvencia. Y por otra parte, un segundo grupo para los riesgos de tesorería, es decir, riesgos de liquidez, de tipos de interés, de cambio y divisa y de mercado.

Una segunda categoría contiene los riesgos operacionales que, según la definición de Basilea II, representan los riesgos de pérdidas causadas por procesos, personas y sistemas internos inadecuados o fallidos, o por acontecimientos externos (Basel Committee, 2005). En otras palabras son aquellos riesgos relacionados con todos los procesos de negocio de la entidad financiera y su posible impacto sobre el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, los sistemas y tecnologías de la información, la seguridad a estos asociada, las medidas antifraude y los mecanismos de contingencia y continuidad.

Unos aspectos relevantes contenidos en este tipo de riesgos son la estrategia de la entidad, el gobierno y la estructura organizativa, y la gestión de las personas y del conocimiento. La gestión del riesgo operacional adquiere cada vez mayor importancia dado el aumento de la dependencia del negocio bancario de factores tales como la utilización intensiva de las TIC, la subcontratación de actividades y el uso de instrumentos financieros complejos (Cuske et al., 2008; Faisst y Prokein, 2008).

En este sentido, la plena entrada en vigor del acuerdo de Basilea II ha representado un reto para las entidades financieras por cuanto deberán ser creativas en el diseño y configuración de sus propios sistemas de información para la gestión de este tipo de riesgos (Flores et al., 2006).

Finalmente, una tercera categoría formada por los riesgos de entorno que contemplan los aspectos políticos y macroeconómicos, los factores legales y reguladores y la infraestructura del sector financiero y de medios de pago en el que se opera.

La información cuantitativa referente a exposición a riesgos y situaciones de contingencia de las entidades financieras es, hoy por hoy y por razones obvias, escasa a pesar de la importancia que dicha información conlleva para la gestión futura de riesgos. Con todo, y en el apartado de los riesgos operacionales, es significativo comprobar que del total de eventos con pérdidas para las distintas líneas de negocio del sistema financiero en general, un 61% se corresponden con el negocio de Banca Minorista (ORX, 2009), lo cual pone

en evidencia la importancia y la necesidad de la gestión de riesgos en el sector.

También merece la pena mencionar el impacto que ciertas prácticas pueden provocar en el riesgo de crédito que se origina por la posibilidad de pérdidas derivadas del incumplimiento total o parcial de las obligaciones financieras contraídas por la entidad por parte de sus clientes, o por la debilidad de las contrapartidas. En este sentido, y en un estudio llevado a cabo en un conjunto de entidades financieras se puso de manifiesto que dos terceras partes de las operaciones de crédito fallidas se debieron a un análisis inadecuado de la operación y a la falta de un proceso de seguimiento capaz de detectar las primeras evidencias en operaciones abocadas a la morosidad, mientras que el tercio restante se debió a errores en la formalización (Fainé y Tornabell, 2005).

La liberalización y la volatilidad de los mercados financieros, incrementa la competencia y la diversificación y ello expone a las entidades financieras a nuevos riesgos y retos que requieren un proceso de innovación continua en las formas en cómo se gestiona el negocio, y los riesgos a él asociados, a fin de mantener la competitividad. Esta situación confirma que la calidad de la gestión y del gobierno de las entidades financieras, la transparencia, la relevancia y la fiabilidad de la información, en especial en los referente a los procesos de gestión de riesgos, son aspectos clave para asegurar la seguridad, la solvencia y la estabilidad tanto de las propias entidades como del propio sector financiero (van Greuning y Brajovic, 2009).

Los continuos cambios e innovaciones en la tecnología repercuten en los sistemas haciéndolos más complejos ya que contienen un mayor número de componentes distintos, tanto desde el punto técnico como del organizativo. Por ello, la mayor integración de componentes acarrea unos niveles superiores de complejidad que requieren de mejores procesos de gestión de riesgos en el entorno de los servicios financieros (Hanset, 2007).

2.8. Procedimientos internos de las entidades financieras asociados a la gestión de riesgos

El Acuerdo de Basilea II mejora e incrementa la calidad de su contenido, en referencia a su predecesor Basilea I, mediante una consideración del capital más sensible al riesgo, la incentivación y la mejora en las métricas en la gestión de riesgos, y una mayor importancia en cuanto a los organismos supervisores, a la disciplina de mercado y a la transparencia informativa (Basel Committee, 2005).

En particular este nuevo acuerdo se estructura en tres pilares básicos. El primer pilar determina los requerimientos mínimos de capital de las entidades financieras en función de los riesgos de crédito, de mercado, de la cartera de negociación, de la posición en divisas y del riesgo operacional. El segundo pilar analiza los principios básicos del proceso de supervisión. Mostrando las directrices para desarrollar un proceso interno de evaluación del capital, así como también establece los objetivos de capital en relación para cubrir los posibles riesgos, incluidos o no en el primer pilar, como lo son la concentración

de riesgos, las tensiones de riesgo de crédito, los riesgos de liquidez o el riesgo de tipos de interés en balance. Y, por último, un tercer pilar que fomenta la disciplina de mercado mediante el desarrollo de una serie de requisitos de divulgación que permitan a los agentes del mercado evaluar la información, la exposición a riesgo y los procesos de medición.

El nuevo documento propone dos alternativas para medir el riesgo crediticio de las entidades bancarias: una de carácter estándar y otra basada en la calificación interna (acrónimo en inglés, *Internal Rating-Basic Approach*, *IRB-Approach*). Es precisamente el uso de la calificación interna que se ve primado con el consiguiente posible menor requerimiento de recursos propios con respecto al método estándar.

El sistema de calificación (*rating*) interno divide el riesgo de crédito en cuatro componentes fundamentales:

- Probabilidad de impago (*PD: Probability of Default*).
- Pérdida en caso de impago (*LGD: Loss Given Default*).
- Exposición en el momento de impago (*EAD: Exposure at Default*).
- Plazo de las operaciones (*M: Maturity*).

La filosofía latente en este enfoque es que la entidad crediticia debe tener cubiertas tanto las “pérdidas esperadas” (*EL: Expected Losses*) con provisiones,

$$EL = PD \times LGD \times EAD$$

como las pérdidas inesperadas (*UL: Unexpected Losses*) con recursos propios. La pérdida inesperada dependerá de la función de probabilidad de la pérdida de la cartera. Normalmente se define como la desviación típica de la función de pérdidas. Es decir, a mayor pérdida inesperada, mayor será el riesgo de la cartera dado que mayor es la desviación posible frente a la esperada.

Bajo la perspectiva del contenido Basilea II, se ha hecho un breve repaso a la práctica de la gestión global del riesgo por parte de las entidades financieras de más relevancia que actuaban en el mercado catalán en 2008 (Banco Santander, BBVA, Banco Popular, Banc Sabadell, “la Caixa”, Caixa Catalunya, Caixa Girona, Caixa Tarragona, Caixa Penedés y Caixa Manlleu). Para ello se han revisado sus memorias anuales, correspondientes al ejercicio 2008, publicadas en las páginas Web de cada una de las entidades mencionadas.

De este trabajo de revisión se desprenden algunos aspectos relevantes. En primer lugar el compromiso, explicitado en todos los documentos, que cada entidad manifiesta respecto a la gestión de riesgos y su importancia a nivel corporativo. En segundo lugar, y atendiendo al contenido de las memorias anuales respectivas, el hecho de poder realizar una agrupación en función del grado de detalle e intensidad de la información reflejada. Así, un primer grupo compuesto por Banco Santander, BBVA y “la Caixa” para los que el contenido de las memorias revisadas ofrece una visión amplia y concisa de cómo se aborda la gestión de riesgos, con una definición clara de métodos y métricas

aplicados. Por su parte cabe destacar, en el caso de Banco Santander y “la Caixa”, la mención explícita a la estrategia de formación de los empleados involucrados. Un segundo grupo formado por Banco Popular, Banc Sabadell y Caixa Catalunya, que presentan un nivel inferior de detalle respecto al grupo anterior. Y, finalmente, un grupo formado por el resto de Cajas de Ahorros que presentan una información correspondiente a las grandes magnitudes y las definiciones estándar. Todo ello suscita la idea de que muy probablemente se puedan haber dado diferencias relevantes entre entidades en cuanto a la gestión de riesgos se refiere.

2.9. El fenómeno de la globalización financiera

El fenómeno de la globalización del sector financiero se manifiesta, durante la década de los años 1990s, con la transición desde un modelo con flujos transfronteros unidireccionales hacia un modelo pluridireccional con un mayor grado de internacionalización de la propiedad de las entidades financieras, lo cual ha tenido implicaciones obvias tanto para las entidades propietarias como para las participadas (Goldberg, 2008).

Algunos acontecimientos marcaron el inicio de la expansión de los sistemas financieros. Uno de ellos fue la desaparición, a finales de la década de los 1980's y principios de los 1990's, de la antigua Unión Soviética que permitió la entrada de la banca extranjera en los países del Centro y el Este de Europa. Otro acontecimiento destacable fue la progresiva liberalización de los mercados financieros en Latinoamérica que tuvo lugar durante la segunda mitad de la década de los 1990's. Todo ello permitió que las entidades de aquellos países con un mayor grado de desarrollo del sector, y de los sistemas financieros tomaran mayor protagonismo en la entrada en aquellos nuevos mercados. Tal es el caso de los Estados Unidos o España, países que fueron especialmente activos en adquisiciones en Centro y Sudamérica.

Desde el punto de vista de las consecuencias directas de la globalización del sector financiero existe, en primer lugar, cierta evidencia en el hecho de que la globalización del sector financiero ha contribuido a la transmisión de efectos procíclicos tal y como lo corroboran algunos estudios empíricos (Crystal et al., 2001).

Aún más, durante el período 1993-2004 la razón por la que las mayores entidades europeas acometieron procesos transnacionales de fusiones y adquisiciones se debió no tanto a la búsqueda de oportunidades para mejorar su eficiencia operativa sino más bien para aprovechar las oportunidades de transferir riesgo hacia mercados más seguros (Cabo-Valverde et al., 2009).

Por otra parte, atendiendo al impacto de la transferencia tecnológica y la productividad en el proceso de globalización, la banca doméstica incrementa su eficiencia con su entrada en grupos multinacionales toda vez que su rentabilidad se estanca o disminuye ligeramente (Claessens et al., 2001).

En la óptica macroeconómica de crecimiento existe un cierto consenso en la idea de que las inversiones directas por parte de entidades extranjeras

fomentan un mayor y más rápido crecimiento en las economías en las que actúan (Giannetti y Ongena, 2005).

El fenómeno de la globalización en el sector financiero ha reportado claras ventajas como la transferencia tecnológica o el incremento de la eficiencia de las entidades involucradas y también, en algunos casos, ha contribuido al rápido desarrollo de las economías de los países receptores. Por otra parte ha tenido claras consecuencias en los ciclos de las economías interconectadas así como también ha incrementado sensiblemente la probabilidad de contagio de riesgos y de transmisión de “shocks” financieros (Stiglitz et al., 2008; Stiglitz, 2010). Siendo relevante el papel que estos aspectos han jugado en la reciente crisis financiera.

2.10. La crisis financiera internacional

La crisis financiera que empezó a manifestarse durante el año 2007 se ha trasladado definitivamente al conjunto de la economía mundial. El foco inicial de la crisis fueron las llamadas hipotecas *subprime* concedidas en los Estados Unidos durante los años de bonanza económica precedentes. Estos activos constituyeron la base para su posterior titulización, bajo el modelo bancario de “originar para distribuir”, y de esta forma el riesgo latente se transfería desde la entidad originadora a la entidad tenedora (Roldán, 2008; González Cid, 2008).

En el fondo, la raíz de la crisis radica en la tendencia a la aparición de los llamados “booms” de crédito. Los sistemas financieros tienen una tendencia a exagerar o amplificar los ciclos económicos a través de las políticas de crédito lo que les confiere un cierto carácter procíclico (Gual, 2009).

Sin embargo han habido otros aspectos significativos que han tenido gran importancia en el desencadenamiento de esta crisis. Se trata, en primer lugar, de la subestimación en la gestión de riesgos, tanto los asociados a los activos originales como a la aparición de futuros escenarios cambiantes. En segundo lugar, las debilidades en el gobierno corporativo de las entidades tal vez demasiado centradas en los volúmenes e incentivando el beneficio a corto plazo y olvidando la importancia de generar una cultura organizativa interna de evaluación y control del riesgo. Y, en tercer lugar, también han contribuido a la crisis las políticas de bajos tipos de interés, los incentivos a determinados sectores productivos como el inmobiliario, la actuación de las agencias de calificación y las posibles ineficiencias en los mecanismos reguladores (Calomiris, 2009a, 2009b).

Otro aspecto que también ha colaborado ha sido la actitud, con una cierta relajación, por parte de las autoridades de vigilancia al no percatarse del comportamiento en cuanto a las desviaciones de ciertos productos derivados (*Credit Default Swaps* - CDS's) emitidos por parte de algunas entidades. Por cuanto los diferenciales de dichos productos podían alertar a las autoridades de vigilancia del riesgo en que se encontraban algunas entidades financieras (Eichengreen et al, 2009).

La transmisión internacional de la crisis ha sido muy rápida, a través de tres canales. Primero por la exposición directa a pérdidas en el mercado *subprime* norteamericano. Segundo por el aumento de la prima de riesgo de crédito y las dificultades, para ciertas entidades, de financiación en los mercados mayoristas. Y tercero, la propia corrección de los precios de la vivienda que ha afectado a los países donde el auge inmobiliario ha sido mayor.

Así, La crisis financiera mundial ha desencadenado una ola de reformas para estabilizar el sector bancario. Las de Basilea III (2011) más centradas en garantizar la solvencia de los bancos de forma individual que en prevenir los contagios y la transferencia del riesgo entre ellos, podrían agravar el riesgo sistémico.

López Espinosa et al., (2013) revelan los conflictos de las medidas "microprudenciales" (que mitigan el riesgo individual de los bancos) y las "macroprudenciales" (que mitigan el riesgo sistémico). Tras la crisis financiera global, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea -CSBB- elaboró un conjunto integral de reformas, conocido como Basilea III, que pretendía fortalecer a los bancos ampliando las exigencias de capital y de liquidez. En diciembre de 2011, el Comité adoptó medidas complementarias para prevenir el riesgo sistémico, entre ellas proponía una metodología para identificar los bancos importantes desde un punto de vista sistémico y calibrar la capacidad adicional de absorción de pérdidas que debían tener. Dicha metodología contempla el tamaño, nivel de interconexión, complejidad, alcance global de las entidades y existencia de sustitutos que puedan prestar sus servicios. El sistema otorga a todos estos aspectos la misma importancia e, implícitamente, los considera independientes.

Estos autores, después de estudiar una muestra de 47 grandes bancos internacionales entre los años 2001 y 2010, identifican dos variables relacionadas con la deuda. El "riesgo de financiación", medido por la financiación mayorista a corto plazo y el "ratio de créditos sobre depósitos", como variables que influyen de forma considerable sobre el riesgo sistémico. Y lo mismo sucede con la variable "modelo de negocio", medida por el ratio de beneficios en la compraventa de activos financieros sobre ingresos netos, y la "exposición internacional", medida por el ratio de activos en el extranjero sobre los activos totales. Y concluyen en que se puede predecir la contribución de un banco al riesgo sistémico a partir de dichas variables. Así como en la conveniencia de equilibrar los factores que determinan el riesgo de un banco y del sistema en su conjunto.

2.11. La crisis financiera: el caso de España

En el caso del sector financiero español, éste se ha visto afectado por la crisis especialmente en lo que se refiere a la corrección del mercado de la vivienda y a la financiación en los mercados mayoristas. Dada la elevada dependencia de la economía española respecto del sector de la construcción, estas situaciones han inducido una desaceleración del crecimiento económico extraordinariamente rápida. Esta dependencia ha puesto de manifiesto en el sector ciertas debilidades en los métodos de cálculo y gestión del riesgo así

como una cierta percepción sesgada por parte de los gestores durante las fases álgidas del ciclo económico (Fernández y García , 2008).

El sistema bancario español ha registrado una profunda transformación en los últimos años, hasta el punto de que su actual configuración empresarial difiere drásticamente de la existente al inicio de la crisis. El número de entidades se ha reducido a menos de la cuarta parte, y han desaparecido íntegramente un tipo de entidades, las Cajas de Ahorros, que antes de la crisis representaba casi el 50% del sistema. En el marco de la crisis financiera internacional cabe destacar que las entidades españolas han sufrido un perfil temporal descompensado con respecto a otros países. Mientras que en la mayoría de ellos las entidades registraban sus deterioros de activos entre los años 2008 y 2009, en España las consecuencias más adversas no se comenzaron a manifestar, y reconocer, hasta mediados del año 2010. Lo cual incorpora una dificultad adicional a la hora de aplicar mecanismos de apoyo y recapitalización pública, ya que en ese momento otros países estaban diseñando estrategias de retiro de los estímulos puestos en marcha dos años atrás.

En la mayoría de países la exposición de la banca a los mercados inmobiliarios e hipotecarios se concentraba en títulos valores, es decir, titulizaciones susceptibles de valoración inmediata en el mercado, por lo que su saneamiento con cargo a pérdidas se realizó de inmediato. Mientras que en caso español la exposición al sector inmobiliario tomaba forma de préstamos cuyo saneamiento dependía de unos calendarios definidos por las circulares contables que quedaron fuertemente desfasadas. De hecho la economía española ha sido una de las más vulnerables a la crisis. Por un lado por estar claramente segada hacia el sector inmobiliario. Con una excesiva concentración de activos inmobiliarios en los balances de las entidades financieras y, por el otro lado, por su elevada dependencia del sistema bancario de la financiación exterior en los mercados mayoristas (Maudos, 2011, 2012). Lo que ha provocado el gran aumento de problemas de liquidez y solvencia y también de aumento de la morosidad. De forma adicional, la crisis de los mercados de deuda soberana castigó de forma especial a las emisiones españolas, en manos de forma mayoritaria de las entidades bancarias nacionales.

Aspectos todos ellos que han incidido de forma intensa en las cajas de ahorros por su histórica inclinación al mercado hipotecario y por su mayor dificultad en la expansión internacional. Lo que las obligaba a centrar sus esfuerzos en el mercado doméstico, con la lógica concentración de riesgos en el sector clave de la economía española (Bergés y Ontiveros, 2013).

Desde el inicio de la crisis hasta el momento actual en España es interesante observar dos características peculiares. En primer lugar los cambios normativos que se han efectuado con objetivo de tratar de minimizar el impacto y posibilitar soluciones a la crisis (ver Tabla 1.).

Tabla 1. Cambios normativos en la legislación española (2008-2013) que inciden en el sector financiero..

Norma: Real Decreto Ley (RDL) Ley (Ly)	Contenido	Norma/s afectada/s
RDL 6/2008	Creación Fondo de Adquisición de Activos Financieros	
RDL 7/2008	Avales a emisiones Reforzamiento de recursos propios	
RDL 3/2009	Avales a emisiones	RDL 7/2008
RDL 4/2009	Garantías a financiación Caja Castilla la Mancha	
RDL 9/2009	Creación FROB Reestructuración bancaria Reforzamiento de recursos propios	RDL 6/2008 Ly 2/2008 Ly 13/1985 Ly 26/1988 Ly 22/2003
RDL 6/2010	Sistemas Institucionales de Protección (SIP) FROB	Ly 13/1985 RDL 0/2009
RDL 11/2010	Cajas de Ahorros Cuotas participativas Órganos de gobierno Régimen jurídico SIP Solvencia y liquidez FROB	Ly 13/1985 Ly 21/1985 RDL 9/2009
RDL 2/2011	Reforzamiento del sistema financiero: Capital principal Reforma FROB	RDL 9/2009
RDL 16/2011	FGDEC	RDL 4/1980 RDL 18/1982
RDL 19/2011	FGDEC	RDL 16/2011
RDL 2/2012	Saneamiento del sector financiero: Provisiones Capital adicional FROB Cajas de Ahorros Remuneraciones	RDL 9/2009 RDL 11/2010 Ly 13/1985 RDL 2/2011 RDL 16/2011
RDL 8/2012	Saneamiento y venta de activos inmobiliarios del sector financiero: Provisiones Sociedades de gestión de activos FROB	RDL 4/2004 RDL 5/2004 Ly 35/2006 RDL 9/2009 RDL 2/2012
RDL 24/2012	Solución de crisis de entidades de crédito: Actuación temprana Reestructuración Resolución FROB	Ly 13/1985 LDIEC RDL 9/2009 RDL 2/2011 RDL 16/2011 RDL 2/2012
Ly 26/2013	Cajas de Ahorros y Fundaciones Bancarias: Delimitaciones de actividad Órganos de gobierno Régimen de incompatibilidades Compatibilidad temporal Transformación de Cajas en Fundaciones Bancarias	

Fuente: Elaboración propia.

A la vista de esta información y del hecho de que se hayan producido tantos cambios normativos en un periodo relativamente corto de tiempo, y que algunos de los cambios se hayan visto alterados poco tiempo después de su promulgación, denota ciertas deficiencias en la regulación (Ontiveros y Valero, 2013).

En segundo lugar las entidades afectadas, las soluciones aportadas y el destino final de las mismas también aportan una visión singular de las consecuencias de la crisis. Desde la perspectiva de las Cajas de Ahorros los datos, en el mes de Junio del 2015, son ilustrativos (CECA, 2015):

- De un total de 45 Cajas de Ahorros, a comienzos del 2010, 43 han participado o se encuentran participando en algún proceso de consolidación, lo que en volumen de activos totales medios representa el 99,9% del Sector. El resultado es el pase de 45 entidades a 11 entidades o grupos de entidades (CaixaBank, Bankia, Banco Sabadell, Kutxabank, BMN, BBVA, Unicaja Banco, Banco CEISS, Abanca, Liberbank, Ibercaja Banco). Cabe notar que de entre estas entidades, CatalunyaCaixa fue vendida en fecha 21 de Julio de 2014 a Banco Bilbao Argentaria S.A. (BBVA) por un importe de 1.187 millones de euros (sujeto a condiciones) por el 100% del capital de la citada entidad (BdE, 2014b).
- El Sector ha pasado de contar con 45 entidades, con un tamaño medio de 29.440 millones de euros, a diciembre del 2009, a estar formado por 11 entidades o grupos de entidades, con un volumen medio de activos de 89.550 millones de euros a marzo de 2015.
- El número de oficinas de las Cajas de Ahorros a pasado a ser de 14.492 a fecha 31 de marzo de 2015, lo que representa una reducción del 37,40%, es decir, 8.665 oficinas.
- El número de empleados de las Cajas de Ahorros ha pasado a ser de 82.247 a fecha de 31 de marzo de 2015, lo que representa una reducción del 33,70%, es decir, 41.807 empleados.

Prestando ahora atención a las ayudas públicas prestadas en el proceso de reestructuración del sector bancario español, éstas se agrupan en cinco grandes categorías (BdE, 2014a):

1. Ayudas financieras desembolsadas mediante aportaciones de fondos para la recapitalización de entidades.
2. Aportaciones del Fondo de Garantía de Depósitos en Entidades de Crédito (FGDEC), para la adquisición de acciones no cotizadas procedentes de ejercicio de gestión de instrumentos híbridos.
3. Avals y Esquemas de Protección de Carteras de Activos (EPA).
4. Líneas de crédito concedidas a las instituciones financieras.
5. Aportación de capital público de la Sociedad de Gestión de Activos Inmobiliarios Procedentes de la Reestructuración Bancaria (SAREB) a través del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB).

En cuanto al primer grupo, que incluye las ayudas financieras públicas de

instrumentos computables como capital, desde mayo del 2009 las ayudas financieras públicas comprometidas en diversas formas de capital ascienden a 61.495 millones de euros, de las que con fecha 12.06.2014 se han recuperado 1.760 millones de euros.

Respecto al segundo grupo, los fondos comprometidos por el FGDEC han sido de 1.803 millones de euros de los que está prevista la recuperación de 225 millones. A cierre del ejercicio 2013 el FGDEC estimaba las potenciales pérdidas derivadas de esta adquisición de acciones en 754 millones de euros, cubiertas con las correspondientes provisiones.

En cuanto al tercer grupo y en referencia a los avales concedidos por el Estado Español a las entidades por un importe total de 103.436 millones de euros, ha continuado su proceso de cancelación y a fecha de 30 de abril de 2014 se han devuelto avales por importe de 71.350 millones de euros, tras los vencimientos de las correspondientes emisiones. A 31 de diciembre de 2013, el valor de la pérdida agregada esperada de los EPA ascendía a 7.888 millones de euros.

El cuarto grupo hace referencia a las líneas extraordinarias de crédito para proveer liquidez que se otorgaron a las entidades en algunos procesos de reestructuración, con un límite disponible de hasta 16.300 millones de euros, Todos los saldos dispuestos de estos crédito han sido ya amortizados y las líneas canceladas tras la recapitalización o venta de las entidades afectadas.

Por último y en lo que respecta al quinto grupo comentar la aportación de capital público a SAREB a través del FROB por importe de 2.192 millones de euros.

2.12. TIC y sector financiero

Los avances tecnológicos nunca han sido tan neutrales. Mejoran la productividad, dan ventajas competitivas a quienes saben aplicarlos antes que sus competidores y promueven sucesivas generaciones de cambios que van a favor de aquellas entidades financieras que quieren mantener el liderazgo.

La introducción de las nuevas tecnologías ha permitido a las entidades financieras reducir costes y gestionar un número cada vez mayor de operaciones con sus clientes de una forma más eficiente. Sin embargo, el perfil del cliente está cambiando en el sentido de que éste deja de utilizar un único medio, canal de comunicación, con su banco para pasar a ser móvil y usar diversos tipos de dispositivos en cualquier momento y lugar. Ello comporta que las entidades financieras deban asumir esos cambios en el comportamiento del cliente y darles rápida respuesta a fin de mantener su ventaja competitiva.

Las TIC ofrecen un excelente perspectiva de cómo la tecnología juega un papel de suma importancia en la eficiencia de las empresas, bien sean de sectores manufactureros o de servicios. Esa contribución se da en aspectos tales como la reducción de costes, el diseño y creación de nuevos productos y servicios, nuevos canales de distribución, la reducción del *time-to-market*, la innovación en el proceso productivo o la mejora del servicio y relación con el cliente. Safari

y Yu (2014) constatan la relación directa entre el uso de las TIC en el sector financiero y la eficiencia de las entidades.

El paradigma está cambiando. Aquellas organizaciones que se adapten con rapidez y den respuesta a ese cambio estarán en mejor posición de incrementar su cuota de mercado y reducir la rotación de clientes que ahora esperan acceder a los servicios financieros en cualquier momento y lugar a través de múltiples dispositivos y canales de acceso (Berger, 2008).

La incorporación de las TIC ha modificado sustancialmente la forma de acceso de los clientes a los productos y servicios financieros y han dado paso a nuevos modelos de negocio (banca on-line, banca virtual, banca electrónica) lo que constituye un cambio fundamental respecto al modelo tradicional basado en red de oficinas (López Zafra, 2001). Los desarrollos en la aplicación de las TIC en el sector financiero ha incrementado su portafolio de productos y servicios, con una oferta más diversificada que permite la entrada en nuevos mercados. Lo cual, junto a la mejora de la eficiencia en las comunicaciones, redundará en la mejora de la satisfacción de los clientes y por ende en sus patrones de comportamiento (Alabar y Agema, 2014; Pathak y Singh 2013).

Con el uso de las TIC los flujos de información y conocimiento se intercambian de manera más rápida, eficiente y económica, lo que tiene un impacto muy significativo en la estructura del sector financiero (Jorgenson et al., 2005). Las TIC han producido cambios sustanciales en los procesos de producción de las entidades financieras impactando de forma significativa en el entorno en el que aquellas operan. Favoreciendo, asimismo, cambios en los sistemas de gestión y distribución de las entidades e influyendo en los costes de transformación, al permitir reestructurar los procesos productivos. En particular, su incorporación a los procesos de producción de las entidades financieras tiene efectos significativos sobre los costes y la productividad (Mas y Pérez, 1990; Fuentes y Sastre, 2002).

Las nuevas tecnologías digitales desempeñan una triple función en la actividad empresarial: en primer lugar, son en sí mismas un elemento de cambio técnico y tecnológico; en segundo lugar, se erigen en un instrumento de asignación y organización eficiente de los recursos productivos; y, en tercer lugar, para la obtención de resultados incrementales debe consolidarse la complementariedad entre el uso de las TIC y las mejoras de la calidad del trabajo y la organización de la empresa (Bresnahan et al., 2002; Bartel, 2004).

La identificación de métricas adecuadas para evaluar el impacto de las TIC en los resultados de las entidades no es una tarea fácil. Distintos y variados factores afectan al resultado de las decisiones sobre las TIC. Entre ellos cabe considerar la actitud del cliente hacia el uso de las TIC, el alcance de las aplicaciones TIC, el nivel de calidad de los servicios TIC, la satisfacción de los empleados respecto a su desarrollo profesional, la consideración de las TIC como una herramienta estratégica, la reducción de costes, la rentabilidad obtenida, la eficiencia operativa y el nivel de la gestión de las relaciones con el cliente o la satisfacción del cliente (Mutula y Brake, 2007).

El uso de las TIC tiene una relación lineal directa con la productividad de las oficinas bancarias y de las propias entidades. Esta productividad se correlaciona con factores tales como la actitud de los empleados hacia las nuevas tecnologías, su nivel de formación tecnológica y el alcance y complejidad de las aplicaciones TIC (Behera et al., 2014).

La adopción de las TIC por parte de la banca ha influido de forma positiva en los procesos de innovación ya sea en servicios o en productos. La innovación en los servicios ha mejorado la ventaja competitiva externa de dichas entidades dado que les permite entrar en nuevos nichos de mercado y aumentar la calidad frente a la competencia. También contribuye a la mejora de su ventaja competitiva interna dado que la creación de nuevos servicios ofrece a los empleados nuevas oportunidades de mejorar sus capacidades de innovación, lo cual redundará en un incremento de su satisfacción (Njuki, et al., 2013).

Vilaseca-Requena, et al., (2007) exploran el papel que juegan las TIC en los procesos de innovación y de marketing como un elemento que fortalece la cooperación entre los distintos agentes implicados en el proceso innovativo, reduciendo barreras y mejorando el desarrollo de nuevos productos. El uso intensivo de las TIC en marketing permite incentivar la innovación incrementando a su vez la productividad. Todo ello ayuda a la compañía en su predisposición a cooperar con otros agentes del mercado en el desarrollo de nuevos negocios adaptando los nuevos productos o servicios a las necesidades del mercado.

En los trabajos de Maldeni y Jayasema (2009) y de Behera et al., (2014), se destaca una relación significativa entre la actitud positiva de los empleados de las oficinas bancarias y la de sus clientes hacia el uso de las TIC con respecto al incremento de resultados de las oficinas. Relación que se confirma también en referencia a los conocimientos de las TIC por parte de los empleados y de los clientes. Dichos trabajos encuentran a su vez una relación positiva entre el uso de las TIC y el aumento de la calidad de servicio ofrecido por parte de las oficinas. Dado que los empleados pueden prestar una mejor atención a sus clientes gracias al acceso a toda la información relativa a ellos. La evaluación de los conocimientos TIC no sólo significa evaluar el conocimiento específico de las tecnologías sino también la capacidad de aplicar esos conocimientos para la resolución de problemas (Needle, 2006).

Es ampliamente reconocido que los avances tecnológicos han tenido un importante impacto en la reconfiguración de las operaciones de front-office y de back-office de la banca. Los bancos representan una industria, dentro de la economía europea, que tiene el mayor porcentaje de inversión total en las TIC. Esta realidad se caracteriza por seguir una tendencia alcista. De hecho el importe total de la inversión en las TIC en el sector bancario europeo se duplicó durante el período 1995-2005. A pesar de ello subyacen las dudas acerca de la forma en la que las grandes inversiones en las TIC por parte de la banca pueden llegar a tener una influencia positiva en los resultados y en la productividad del sector. Mediante un estudio de la relación entre las inversiones TIC y los resultados obtenidos por las entidades, estudio basado en el sector bancario de cinco países europeos (Francia, Alemania, Italia, España,

Reino Unido), se concluye que el aumento de la inversión en las TIC por parte de la banca queda asociado a un ahorro de costes a largo plazo. Por lo que la inversión tiene un mayor potencial de impactar más positivamente en los costes que en los ingresos. Sin embargo, este hecho se ve acompañado de un aumento de los costes fijos asociados a los procesos de fidelización del cliente y a la mejora de la calidad de los productos y servicios ofertados. Factores que, por su parte, no tienen una conversión fácil en resultados a corto plazo (Beccalli, 2007).

Las inversiones en las TIC por sí solas no impactan en los resultados, es a través de su alineación con la estrategia corporativa y con las necesidades de la organización cuando se logra incrementar el rendimiento (Garg et al, 2005).

2.12.1. Tecnologías de la información y proceso de re-intermediación

Varios son los factores que han provocado el incremento en la presión competitiva del mercado (Bikker y Bos, 2008). Entre ellos destacan los avances tecnológicos, fundamentalmente los vinculados a la irrupción de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y la creciente presencia de los flujos de información y conocimiento en la actividad financiera. Así como los innumerables desarrollos institucionales y regulatorios, que contribuyen a la creciente creación de sistemas financieros de dimensión internacional (Bikker y Spierdijk, 2008).

Los desarrollos tecnológicos han permitido la aparición de nuevos canales de distribución (banca on-line, banca virtual, banca electrónica), y también el progresivo desarrollo de sistemas de pago más sofisticados, eficientes y abiertos. Al mismo tiempo han permitido el desarrollo de nuevos y sofisticados productos financieros y de nuevas técnicas de gestión de riesgos. Todo ello junto a los fenómenos de desintermediación, los cambios regulatorios, los movimientos de concentración y los flujos y transacciones transfronterizas, ha provocado un cambio en la estructura global del sector financiero (Torrent et al., 2010).

Con mejor información las entidades financieras pueden extender su actividad a un mayor número de operaciones con un ámbito geográfico superior. Lo cual incrementa la competencia y aumenta la dimensión empresarial, redundando en una mayor concentración y ampliación de cuota de mercado. Cabe destacar, que en un periodo de estudio entre los años 1985-2007 la cifra total de entidades financieras operantes en España se redujo un 23,1%. Mientras que durante el periodo 1997-2006 la reducción de entidades, dentro del Sistema Bancario Europeo, fue del 30% en el área euro (Maravall y Glavan, 2009).

Empujada por los cambios en las TIC, la banca es un sector que está evolucionando desde las tradicionales operaciones de intermediación de préstamo, de depósito y de transformación de vencimiento hasta una industria orientada al servicio que posee un mayor componente anclado en el mercado. Un uso más amplio de la llamada "información dura" (*hard information*) en la banca moderna deteriora el concepto tradicional de banca de relaciones, la

cual se basa en la “información blanda” (*soft information*), y aumenta el peso de la actividad comercial en los balances de la banca.

La consecuencia ha sido que ahora las entidades de depósito resultantes ofrecen una mayor variedad de productos y servicios, y dirigen gran parte del negocio fuera de balance con una mayor dependencia de los ingresos por otros productos ordinarios. Ello se deriva de la presión por la reducción de costes, por limitar la exposición al riesgo y por mejorar las estructuras de administración y gobierno (Carter y McNulty, 2005).

Tabla 2. Estudios empíricos relevantes acerca de la influencia de las TIC en la actividad bancaria.

Autor	Análisis Empírico	Contribución
Njuki et al. (2013)	El estudio empírico se realiza sobre 13 Bancos comerciales en Kenya, lo que representa el 65% del total de la banca en dicho país. Los datos se recopilan en las principales oficinas de aquellos bancos en la ciudad de Mombasa mediante dos cuestionarios, uno orientado a los datos técnicos y el otro a los datos sociodemográficos y de rendimiento/resultados.	Conclusiones del estudio: (1) Las TIC tienen una relación causal positiva con los procesos de innovación de producto y de servicio. (2) La innovación presenta un efecto positivo en la ventaja competitiva. Tanto externa en cuanto a posicionamiento de mercado. Como interna, en cuanto a satisfacción, capacidades, motivación de los empleados
Alabar y Agema (2014)	La información fue obtenida mediante una muestra de 400 clientes escogidos de forma aleatoria en seis de los principales bancos (FBN, UBA, AB, DB, GTB, Ecobank) de Nigeria. Y en las ciudades de Lagos, Port-Harcourt. Onitsa, Kano, Yola y Abuja.	Resultados del estudio: (i) Las TIC ha influido en la mejora del rendimiento de las entidades observadas; (ii) El mayor uso de las TIC en los productos y servicios bancarios redundan en un incremento de la satisfacción del cliente; (iii) El desarrollo de la banca electrónica mejora la eficiencia de las entidades observadas; (iv) Las TIC tienen un impacto positivo en la satisfacción del cliente y sus patrones de comportamiento futuro.

Safari y Yu (2014)	El estudio empírico se basa en el Stochastic Frontier Análisis (SFA), como modelo de predicción de la eficiencia técnica (economía o coste). El ámbito de estudio es el sector bancario de Irán durante el periodo 1990-2011. El sector está formado por 11 bancos privados y 6 bancos de titularidad pública. Se utilizan dos conjuntos de variables. El primero tiene por objetivo cuantificar la eficiencia. El segundo lo forman variables independientes (inversión en hardware, inversión en software, servicios TIC, titularidad del banco, tamaño del banco, tiempo). La información se extrae de las memorias depositadas en el banco central Iraní.	Los resultados obtenidos muestran que la banca pública obtiene una media de eficiencia técnica de 0,73 frente al 0,83 de la banca de titularidad privada. También muestran que los componentes TIC (Inversión en software y Servicios TIC) tienen un efecto positivo en la eficiencia de los bancos. Por otra parte, esos mismos componentes TIC junto con la titularidad y el tamaño del banco tienen una influencia significativa en los niveles de eficiencia técnica. Los bancos de titularidad privada, debido a su estructura de dirección y gestión obtienen mejores resultados del uso de las TIC en comparación con la banca pública.
Achimba et al. (2014)	La información obtenida para este estudio proviene, por una parte de un test dirigido a clientes (220) y un cuestionario cumplimentado por el personal directivo (23) de una entidad financiera.	Los resultados del estudio ponen de manifiesto que el uso de las TIC permite a las entidades elaborar una oferta personalizada de producto y servicios por medio de la segmentación a través de herramientas CRM. Las cuales facilitan la gestión de las relaciones con los clientes incrementado a su vez la eficiencia. Por otra parte el estudio pone de manifiesto que los bancos remuneran a los empleados en función del éxito de sus relaciones con los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

2.13. Orientación hacia la calidad

La introducción del concepto de calidad en la praxis de la dirección de empresas ha progresado de forma gradual desde la mera consideración de una función más en el organigrama hasta el más reciente y ambicioso objetivo en las organizaciones orientadas-a-la-calidad. La “revolución de la calidad” se inició en los sectores manufactureros dado que la dirección de las empresas comprendieron que la retención de los clientes y la cuota de mercado eran altamente dependientes de la calidad de los productos y servicios ofertados (Deming, 1986). La creciente relevancia de la calidad desde el punto de vista de las direcciones de las empresas se ve confirmada en el trabajo de Zeithaml et al., (1990) en el que la calidad de productos y servicios se sitúa en primer lugar en la lista de objetivos de las organizaciones.

Estudios empíricos sobre el rendimiento y resultados de las organizaciones han contrarrestado la hipótesis de que un producto de gran calidad acarrea altos costes (Porter, 1980). Sin embargo, la calidad de los servicios tiene un poderoso componente que viene dado por las interacciones entre los empleados proveedores y los clientes consumidores. Lo cual conlleva que la relación puede afectar directamente a los costes de transacción. Las empresas de servicios, y en especial aquellas que compiten en sectores de gran número de clientes, como la banca, buscan aprovechar economías de escala que les permita minimizar costes y compensar la maximización de la calidad de sus servicios. La evaluación de la calidad de servicio y los resultados de las organizaciones se han convertido en aspectos críticos para una ventaja competitiva sostenida. Ello ha contribuido al desarrollo de un nuevo paradigma del marketing estratégico basado en la tríada “competencias, calidad de servicio y rendimiento” (Capabilities, Service Quality, Performance C-SQ-P). Concepto que se deriva del prototipo de la economía industrial Estructura-Conducta-Resultados (Van Hoose, 2010). Athanassopoulos (2000) aplica al sector financiero ese paradigma y los resultados empíricos del estudio constatan los efectos positivos de la calidad de servicio en relación al rendimiento de las oficinas bancarias.

Las instituciones financieras son, por encima de toda consideración, un tipo de organizaciones que dependen de la calidad de los servicios que prestan. Su futuro dependerá de la capacidad que tengan para anticiparse a las necesidades reales de los clientes y brindarles, en todos los órdenes, un servicio de calidad. Deming (1986) y Juran et al. (1974) fueron, en los Estados Unidos, los precursores de la nueva concepción de calidad. Se debe a Deming (Aguayo, 1991) los catorce puntos que pueden contribuir a mejorar la gestión de las empresas en los que se enfatiza, entre otros aspectos, en la orientación permanente hacia la mejora de los productos y servicios, en la formación para cada puesto de trabajo, en la práctica del liderazgo, en la creación de equipos pluridisciplinarios y transversales, en la formación y en el empoderamiento de los empleados que les permita la mejora de los procesos.

Desde la perspectiva de los Recursos Humanos existen tres cuestiones a tener en cuenta (Fainé y Tornabell, 2005). En primer lugar considerar que la percepción del trato que reciba un empleado afecta directamente a su enriquecimiento personal y a su predisposición y compromiso en el desempeño de sus tareas. En segundo lugar considerar que cuando un empleado dispone de grados de libertad en su actividad, ésta la llevará a cabo con mayor responsabilidad y mayores serán los resultados. Y, por último, de esas consideraciones se desprende que con frecuencia el empleado se siente predispuesto a proponer mejoras en las tareas y procesos en los que está involucrado. El rendimiento de los empleados aumenta cuando perciben confianza en ellos, cuando no aprecian interferencias en su desempeño y cuando disponen de márgenes apropiados de autonomía (Maslow, 1994).

2.13.1. Calidad en los servicios bancarios

Los empleados de las instituciones financieras tienen dos tipos de clientes: los externos (particulares, empresas, instituciones y otras organizaciones de su

sector) y los internos (básicamente el personal de los servicios centrales y el de toda la red de oficinas). En la banca de servicios, la calidad ha de prestarse tanto a unos como a otros.

El proceso de creación de la calidad pasa por diversos estadios (Crosby, 1984, 1994, 1996). Desde la incertidumbre, es decir, no existe la concepción de que la calidad es una herramienta de gestión, hasta la certeza en la que la calidad pasa a ser considerada como una parte esencial de la empresa. Y todo ello después de pasar por reconocer de que la calidad es importante pero la organización no está dispuesta a invertir recursos en ello. Hasta la decisión de apoyar los proyectos de mejora de la calidad del producto/servicio. Por otra parte, la búsqueda de la calidad exige una determinada cultura organizativa permeable a las estrategias de producto/mercado de las instituciones financieras. A partir de la estrategia corporativa se desarrollaran diversos planes y programas que influirán en la estructura organizativa y en los empleados. Y, por supuesto, se desprende la necesidad de disponer de buenos sistemas de información y procesos de decisión adecuados.

Aunque los modelos de Deming y Juran siguen vigentes en la actualidad, así como los planteamientos de Crosby, en el ámbito de los servicios se han dado importantes aportaciones. Los autores L.L. Berry, D.R. Bennett y C.W. Brown, citados por Fainé y Tornabell (2005), definen la calidad de la siguiente forma:

“... La excelencia en la prestación de servicios nace de la conjunción del liderazgo, de la estructura organizativa, de los mejores empleados disponibles para prestar un servicio y de la tecnología y los recursos que se destinen.” (pag. 115).

Por su parte Harvey (1996), completa la definición de la siguiente forma:

“... La calidad con la que el servicio es prestado depende la capacidad del empleado de reducir los riesgos percibidos por el cliente o el usuario. El aumento en el valor de un servicio que se presta respecto a su coste, conduce a una mayor probabilidad de que el usuario o cliente se convierta en comprador asiduo. Los clientes que repiten operaciones con una misma entidad financiera piden servicios que son menos costosos, y por consiguiente, se obtiene en su relación con ellos una mayor rentabilidad. El valor del servicio que percibe un cliente que repite con la misma institución financiera aumenta al comprobar que lo que recibe se corresponde con lo que esperaba y ve confirmadas las expectativas que se había formulado.” (pags. 196-200).

2.14. Orientación hacia los clientes

Los conceptos y prácticas de marketing han estado en constante evolución durante las últimas décadas. Flambard-Ruaud, (1997) compara las características de las filosofías transaccional y relacional del marketing. La visión primordial en el paradigma neoclásico asume que la competencia lleva a la eficiencia. Mientras que la filosofía relacional implica que la competencia es destructiva y que es la mutua cooperación la que conduce a la creación de valor para las partes. El desarrollo de una serie de actividades orientadas a

mantener relaciones de interdependencia a lo largo del tiempo e involucrar al cliente en el proceso de creación de valor, contribuye a la reducción de incertezas para la organización (Dubost, 1997).

El concepto de “marketing relacional” nació en los Estados Unidos cuando lo que se trataba era de establecer relaciones “uno-a-uno”, es decir, establecer contactos que se mantuvieran a largo plazo con los clientes actuales y, a su vez, preguntar a aquellos clientes que se habían perdido cuales eran los motivos de insatisfacción con la organización.

En principio, quienes primero aplicaron estas técnicas supusieron que era posible establecer una relación de aprendizaje con cada cliente, empezando por los que fueran más valiosos para la empresa. En este sentido era evidente que los competidores intentarían hacer lo mismo por lo que aquellas empresas que se anticipasen ganarían ventaja competitiva. Peepers et al. (1999) señalan los cuatro pasos a seguir para establecer un plan de esta naturaleza:

1. Identificar a los clientes. Determinar aquellos segmentos de clientela a los que conviene dedicar una atención especial.
2. Alcanzar una interacción más eficaz con los clientes escogidos. Conseguir los mejores ratios de costes sobre beneficios en todas las operaciones que puedan realizarse.
3. Adaptar la oferta a las necesidades reales de los clientes mediante la creación de servicios realmente útiles para ellos.
4. Empezar con precaución, paso a paso.

Sin embargo, la aplicación de esta filosofía cuando no existe una adecuada estrategia de gestión puede conducir a resultados inesperados. En otras palabras, las deserciones o desafecciones por parte de los clientes pueden aumentar por encima de lo previsto. Puede llegar el momento en el que aquellos clientes que se referían a su entidad financiera como si fueran sus socios (“*partners*”) cambien a opiniones muy distintas. Con lo que sus sentimientos pasan a ser de estar atrapados, se perciben como víctimas de un mercado que los manipula. Con lo que las tasas de satisfacción caen a niveles muy bajos (Fournier et al. 1998). En torno a estas cuestiones subyace una preocupación ¿Cómo puede recuperarse la confianza de los clientes descontentos? Es necesario que la organización les demuestre con sus propias acciones y con el comportamiento de sus empleados que ese intento de relación uno-a-uno no necesariamente tiene que ser algo vacío de contenido, un conjunto de técnicas dirigidas en una única dirección o un conjunto de relaciones que provoquen estrés o sentimiento de aversión. Al violar aquellas reglas que definen una relación basada en la “amistad”, se perjudica la confianza de los clientes hacia la organización, y con ello se pierde la oportunidad de tejer relaciones de “intimidad” que son la base de una verdadera relación enriquecedora fundamentada en la credibilidad.

Desde la década de los años 1980's, las entidades financieras han sido plenamente conscientes de que se verían obligadas a compartir sus clientes con otros bancos. Por consiguiente, de lo que se trata es de encontrar nuevos medios para retener a los clientes actuales y conseguir captar los nuevos que

acudan por primera vez al mercado. Y, por supuesto, captar al cliente de otras entidades financieras y los que habían desertado y no se conocía los motivos que les indujeron a tomar esa decisión. Por ello, el marketing bancario sólo tiene futuro si se cuenta con la información apropiada. En resumen, de lo que se trata es de alcanzar las tres R's (Fainé y Tornabell, 2005):

- Relaciones a largo plazo con los clientes.
- Retención de éstos, y
- Recuperación de los que se hayan perdido (lo que implica, como mínimo, conocer las causas que han provocado su deserción).

La banca relacional es una de las principales fuentes de ventaja competitiva en el sector bancario (Boot, Marinc, 2008). Un primer análisis de las implicaciones fundamentales en el comportamiento de las relaciones banca-cliente lo encontramos en Wood (1975).

Con el paso del tiempo la relación entidad financiera-cliente se hace más estrecha y aumenta la cantidad de información que, del perfil y las necesidades financieras del cliente, dispone la entidad. Lo cual desemboca en el establecimiento de una cierta "familiaridad" entre ambos que, a su vez, comportará ciertos beneficios para ambas partes. Por ejemplo, la entidad financiera adquiere información acerca de los hábitos de pago de sus clientes lo que le permite proporcionarle ofertas ajustadas a la tesorería del perfil del cliente. Mientras que, por otra parte, un cliente vinculado y fidelizado es más proclive a contratar productos de la entidad en la que confía.

Así pues, se puede definir la banca relacional como la interacción continuada de una entidad financiera con sus clientes que va más allá de la simple ejecución de unas transacciones financieras aisladas (Ongena y Smith, 2000). Definición que se puede concretar a través de dos dimensiones fundamentales. La primera de ellas es la temporal dado que la relevancia de la relación dependerá de su duración. Y la segunda es el alcance, es decir, el número y variedad de productos y servicios que la entidad ofrezca a sus clientes y éstos acepten.

La banca relacional se ve influenciada por una variedad de factores externos que incluyen el entorno competitivo del sistema financiero, el nivel de desarrollo y madurez del mercado, la actitud de los reguladores, así como el grado de desarrollo tecnológico y de penetración de las nuevas tecnologías. En la literatura se encuentran diversas aportaciones en cuanto a la aproximación teórica de la banca relacional (Wood, 1975) (Fama, 1985). Así como en cuanto al estudio del impacto que la banca relacional sobre los resultados de la entidades financieras (James, 1987) (Billet et al., 1995) (von Thadden, 1995).

Una derivada del marketing relacional la constituye la Gestión de las Relaciones con los Clientes (*Customer Relationship Management*: CRM), que orienta a una reorganización de la compañía para centrarla en el cliente y a dotar a aquella de las herramientas necesarias que faciliten la implementación de esta nueva filosofía. Por ello el CRM es una combinación de procesos organizativos i tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) que

permite un mejor y más completo conocimiento del cliente (¿quién es?, ¿qué hace?, ¿cuáles son sus necesidades?). El CRM trata de maximizar la cadena de valor del cliente y acercar la compañía a sus clientes a fin de iniciar, mejorar y mantener una relación continuada con el objetivo de incrementar las ventas, los resultados y la productividad.

Una organización centrada en el cliente debe garantizar que todos sus movimientos están originados por las necesidades de sus clientes y no por necesidades funcionales internas a la organización. Los esquemas de evaluación e incentivos de los empleados deben diseñarse de tal forma que generen una cultura de relación con los clientes incrementando la capacidad de centrarse en la interacción con el cliente y aseguren que los conocimientos y habilidades de todo el capital humano se orientan a proporcionar experiencias de gran calidad a sus clientes.

Achimba et al. (2014) aportan evidencia acerca de la influencia positiva de la utilización de las TIC y de herramientas de CRM en los resultados de las entidades financieras. En particular en todo aquello relacionado con la mejora de la eficiencia, la calidad de los servicios prestados, la retención de sus clientes y el aumento de los índices de satisfacción de éstos.

Hoy en día las empresas se encuentran, como nunca antes, inmersas en una lucha constante orientada a mejorar sus resultados, y a mantener e incrementar sus carteras de clientes, compitiendo en un mercado global. El trabajo de Chandoriya (2014) concluye que cualquier éxito de la empresa va a depender de las relaciones que mantenga con sus clientes. Por lo que la excelencia en la gestión de las relaciones con el cliente proporcionará las mejores oportunidades para la empresa.

Las relaciones entre las partes de una negociación o intercambio son elemento crucial para el éxito de la transacción. En cualquier transacción las personas están en el centro de la interacción social. Por lo tanto, fraguar estrechas relaciones con los *stakeholders*, que vayan más allá de los procesos de decisión inmediata, son de gran importancia estratégica y táctica para la compañía. Todos los conceptos vinculados al marketing relacional o a la gestión de las relaciones con los clientes tienen un factor común: cómo mejorar la calidad de la relación compañía-cliente. Sin embargo existen algunas divergencias en ambas aproximaciones. La relación uno-a-uno no puede ejercerse sin una gestión de la relación con el cliente, mientras que la inversa sería cierta. Y, por su parte, la gestión de relaciones con el cliente no puede llevarse a cabo sin el marketing relacional, siendo a la inversa cierto. Por lo que se puede afirmar en definitiva que el uno-a-uno, es un subconjunto del CRM y a su vez del marketing relacional, que pertenece a todas las estrategias de orientación al cliente (Khalifa, 2014).

En el estudio de Martelo et al. (2013), se llena un vacío en la literatura al proponer que la combinación de las capacidades: Orientación al Mercado (MO–Market Orientation), Gestión del Conocimiento (KM–Knowledge Management) y Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM–Customer Relationship Management), incrementan el valor para el cliente. Los autores apuntan que las

entidades financieras deberían ser capaces de reconfigurar esas capacidades organizativas (Capacidades Dinámicas) con el objetivo de una creación constante de valor para el cliente.

Tabla 3. Estudios empíricos relevantes acerca de la orientación hacia la calidad y los clientes en la banca minorista.

Autor	Análisis Empírico	Contribución
Caruana (2002)	El estudio define el concepto de fidelidad de servicio y distingue entre calidad de servicio y satisfacción del cliente. La metodología de basa en un cuestionario de 37 ítems distribuidos en tres categorías: lealtad de servicio, calidad de servicio y satisfacción del cliente. El cuestionario fue enviado a 1000 hogares de Malta elegidos aleatoriamente a partir de la lista telefónica pública. Tres semanas después se habían recibido 194 respuestas.	Los resultados del trabajo muestran que: (i) Se confirma la hipótesis de relación del modelo de investigación en el sentido de que la calidad de servicio actúa sobre la fidelidad de servicio vía la satisfacción del cliente; (ii) La satisfacción del cliente muestra un rol mediador en la relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente; (iii) La calidad de servicio se denota como un input importante a la satisfacción del cliente y explica el 53% de la variancia; (iv) Otros elementos que contribuyen a la satisfacción del cliente son la reputación corporativa y la imagen corporativa; (v) Es interesante destacar que la fidelidad de servicio está afectada en primer lugar por la formación y en un papel secundario por la edad.
Vera y Trujillo (2013)	El estudio se ciñe a la calidad de servicio en la banca minorista. La metodología se basa en un cuestionario con 22 características de la calidad de servicio cumplimentado por 209 clientes de banca minorista.	Los resultados muestran que: (i) La seguridad y la empatía muestran un alto grado de incidencia en la satisfacción i fidelidad del cliente en la banca minorista; (ii) La calidad de servicio no es suficiente para la retención del cliente dada la baja relación entre calidad de servicio y valor percibido por el cliente.
Martelo et al. (2013)	El propósito del estudio es el de identificar posibles combinaciones de las capacidades (Orientación a Mercado, Gestión del Conocimiento, CRM) de la organización y analizar la secuencia de ellas que permite incrementar la creación de valor para el cliente. La metodología contempla en envío de un cuestionario a 85 entidades financieras españolas.	Los resultados del trabajo indican que: (i) Existe una poderosa relación entre las tres capacidades; (ii) La Gestión del Conocimiento influencia de forma positiva a la Orientación al Mercado que, a su vez, ejerce una influencia positiva en el CRM. Y éste influencia de forma positiva la creación de valor para el cliente. Así pues las tres capacidades juegan un papel esencial en dicha creación de valor.

Fuente: Elaboración propia.

2.15. Determinantes de la satisfacción del cliente en la banca minorista

El comportamiento del cliente es difícil de predecir dado que sus mecanismos de preferencia son complejos y diferenciados entre sí (Hartl, 2006). Factores culturales, sociales personales y psicológicos influyen en su comportamiento (Wilson et al., 1992). Con todo, la retención del cliente es el objetivo primordial de cualquier proveedor de servicios. Para las entidades financieras, los beneficios de establecer políticas de fidelización de los clientes se encuentran bien documentados en la literatura (Heskett et al., 1994) (Reichheld y Sasser, 1990). En términos generales, el incremento de la fidelidad del cliente conduce a unos menores costes de transacción, reduce los gastos de marketing e incrementa el volumen de negocio sobre la base de clientes lo que redundará en un mayor beneficio para la entidad. Reichheld y Sasser (1990) estudian el caso de un banco minorista en el que un incremento del 5% en la retención de clientes conlleva un aumento del 86% de los resultados. Aumentando la fidelización de sus clientes la banca minorista reduce costes operativos, incrementa la información disponible sobre el cliente y su perfil así como adquiere nuevas oportunidades para la venta cruzada de nuevos productos y servicios. De la evidencia existente en la literatura se desprende que la mayor aportación de la satisfacción del cliente se debe a tres factores determinantes: la calidad de servicio, las características propias del servicio y la gestión adecuada de las reclamaciones y quejas de los clientes. La calidad del servicio contiene dos dimensiones básicas: la denominada central y la relacional. Es decir, la vinculada a la entidad financiera como ente (políticas, circuitos, procesos) y aquella relacionada con los empleados (habilidades, motivación, formación, predisposición). Ambas constituyen motores importantes para la satisfacción del cliente (Levesque y McDougall, 1996).

La evaluación del valor del servicio, de la satisfacción y fidelización del cliente se ve influenciada por diversas variables sociodemográficas (edad, sexo, posición social, nivel de ingresos, puesto de trabajo, activos financieros disponibles). El incremento de la cartera de clientes es un proceso largo y costoso por lo que las entidades deben garantizar la satisfacción, vinculación y fidelización de sus actuales clientes. Para ello los procedimientos de evaluación de la satisfacción deben incluir variables sociodemográficas que permitan puntos de vista diferenciadores a fin de realizar una mejor segmentación de clientes que permita ofrecer servicios ajustados a los perfiles y necesidades de estos con el objetivo último de mejorar su satisfacción y fidelidad (Seiler et al., 2013).

2.16. Fidelidad de servicio: Los efectos de la calidad de servicio y el papel mediador de la satisfacción del cliente

2.16.1. Servicio

A diferencia del producto, que es algo tangible y que existe antes de ser comercializado o usado, el servicio nace/aparece en el mismo momento en que es entregado y usado. El servicio es una suerte de producto compuesto de

actividades, beneficios o satisfacciones que se “empaquetan” y ofertan para su venta i posterior consumo (Armstrong y Kotler, 2008).

Casadesus et al. (2002) ofrecen una interesante observación acerca de una de las características que diferencian un servicio de un producto o bien material y es el hecho de que el servicio es primero vendido y con posterioridad es “manufacturado”. Los servicios son un tipo de actividad económica que son intangibles, es decir, no pueden tocarse o probarse y carecen del atributo de propiedad en el sentido de posesión. El servicio es consumido en el punto de venta y representa uno de los dos componentes clave de la actividad económica junto con los bienes materiales.

Hollensen (2002) describe tres categorías de servicios: persona-proceso, propiedad-proceso y servicios basados en la información. En la primera de ellas, persona-proceso, el cliente forma parte del proceso productivo del servicio (p.e. los servicios sanitarios). En la categoría de propiedad-proceso intervienen objetos y bienes materiales durante el proceso productivo, tal es el caso del servicio de lavandería o del servicio de reparación de automóviles, por ejemplo. En los servicios basados en la información la tangibilidad llega a mínimos igual que la involucración del cliente en el proceso productivo, como sucede con los servicios financieros, de Internet o de telecomunicaciones..

Sin embargo, en algunas ocasiones se hace difícil identificar de forma unívoca el servicio por el hecho de que se encuentra asociado a un producto. La compra de un determinado producto puede ir acompañada de un servicio, como por ejemplo el de instalación. Y, por otra parte, la compra de un servicio puede ir ligada a un producto como es el caso de un servicio de catering y los alimentos a él asociados. Si observamos la combinación de diagnóstico y administración de un medicamento, comprobamos que no se da ninguna transferencia de posesión o propiedad cuando se produce la “entrega” del servicio, éste no puede ser almacenado o transportado, se convierte en perecedero de forma instantánea y sólo existe en el momento en que es adquirido y consumido

Sin embargo algunos autores han identificado, desde un punto de vista del marketing, algunas claras diferencias entre producto y servicio. Uno de ellos, Groönroos (2000) resume las principales diferencias entre las características propias de productos y servicios (ver Tabla 4).

Tabla 4. Resumen de diferencias entre productos y servicios.

Productos	Servicios
Tangible	Intangible
Homogéneos	Heterogéneos
Separación entre producción y distribución	Simultaneidad entre producción y distribución
Consumo diferido	Consumo simultáneo al proceso productivo
Una cosa, un bien material	Una actividad o un proceso
El valor se crea en la fábrica	El valor se crea en la interacción cliente-proveedor
El cliente, normalmente, no participa en el proceso productivo	El cliente es partícipe del proceso productivo
Puede almacenarse	Es imposible almacenar
Permite la transferencia de su propiedad	No puede transferirse su propiedad

Fuente: Groönroos (2000).

Adicionalmente, una de las grandes diferencias entre producto y servicio radica en la satisfacción del consumidor. Con el producto el cliente puede acceder a él (p.e. un televisor, un coche o una pieza de ropa), puede tocarlo y probarlo. Mientras que con el servicio nunca llegará a conocer sus características y bondades hasta haberlo consumido. Y aún más, en el servicio el cliente es un actor importante en el proceso de producción. Por ello es obvio y de suma importancia para el proveedor del servicio el “gestionar cuidadosamente el proceso productivo” dado que durante éste, el cliente tiene la oportunidad y la capacidad de observar y juzgar acerca de la calidad y el valor que percibe.

En este sentido, Parasuraman et al., (1985) apuntan que la calidad del servicio es un concepto abstracto y complejo debido a tres características únicas de los servicios:

- Intangibilidad. Ya que no es posible verlos, probarlos, sentirlos, antes de su compra o adquisición, o de ser consumidos (p.e. los servicios de transporte o los de educación). Y en cualquier caso el cliente nunca será el propietario del servicio.
- Heterogeneidad. El servicio no puede separarse del receptor o del proveedor. El servicio se encuentra en el punto de venta. A menudo la producción del servicio varía en función del proveedor, del cliente, o del momento temporal en el que se ofrece.
- Inseparabilidad de la producción y el consumo. Se hace difícil la estandarización de ciertos servicios dado que en ocasiones varios de ellos se producen y consumen de forma simultánea. Siendo distintos entre ellos dado que pueden conllevar distintos grados de interacción con el cliente. Si tomamos el ejemplo de un sistema de venta de entradas por Internet, una unidad de servicio será distinta de otra en función del perfil del cliente, del espectáculo o de la localidad.

2.16.2. Calidad de servicio

En la literatura, la calidad de servicio ha sido definida y conceptualizada de muy diversas formas. Parasuraman et al. (1985) aportan el concepto de calidad de servicio como la diferencia entre las expectativas del cliente acerca de que es lo que el proveedor debería ofrecerle y los resultados reales del servicio del proveedor. Es decir, la valoración que el cliente realiza cuando compara sus expectativas con la realidad del servicio recibido.

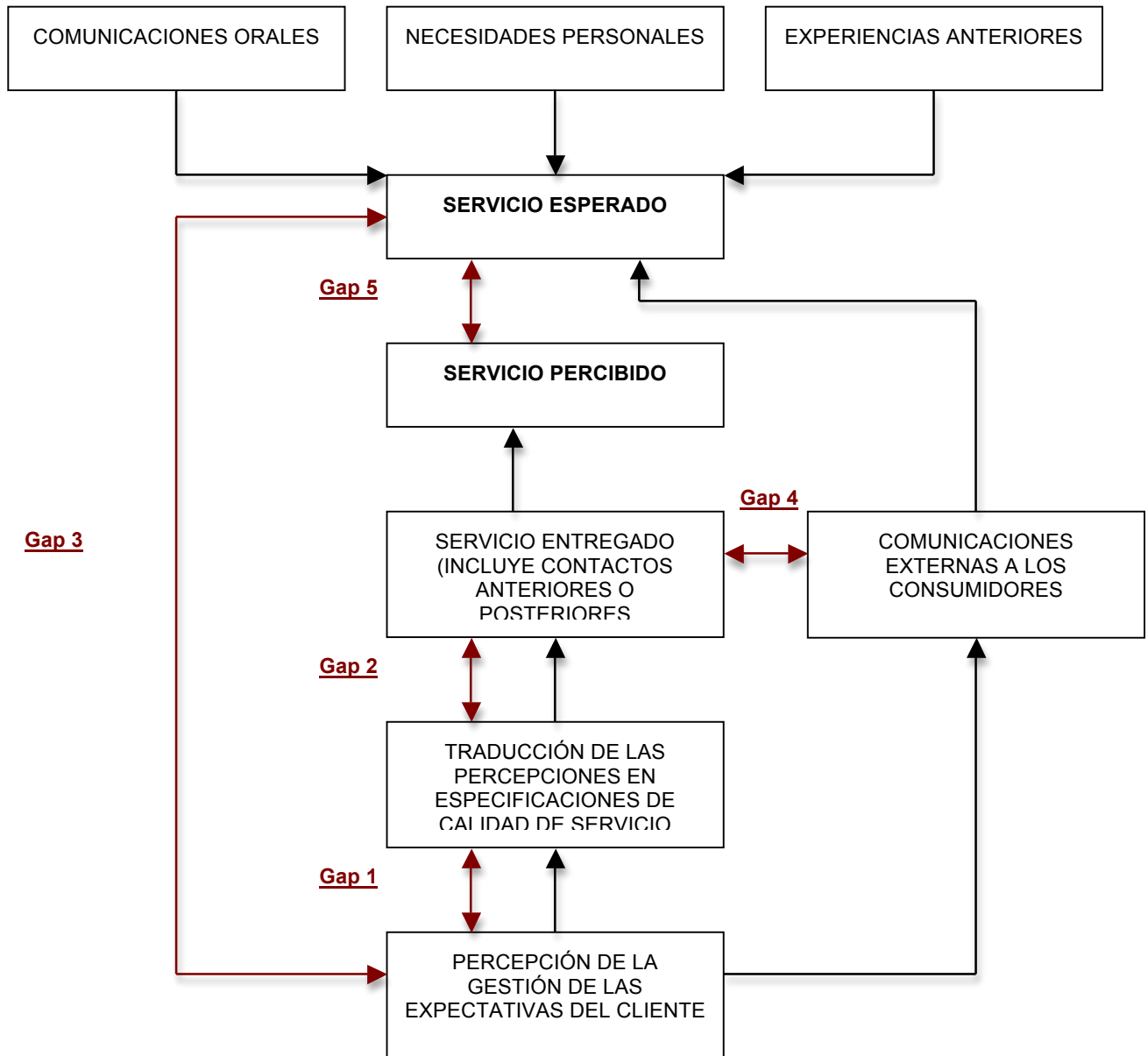
Estos autores proponen, a su vez, una herramienta de evaluación de la calidad de servicio sobre una amplia gama de estos y bajo la observación de que la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio recibido se ve influenciada por cinco “*gaps*” identificados (ver Figura 2):

- Gap 1. Representa la diferencia entre las expectativas del cliente y la percepción que el proveedor tiene de tales expectativas.
- Gap 2. Es la diferencia entre la percepción del proveedor sobre las expectativas del cliente y la traducción de dichas expectativas en especificaciones de calidad de servicio.
- Gap 3. Es la diferencia entre el servicio que actualmente se provee por parte del empleado de *front-office* en su tarea diaria y las especificaciones fijadas por la organización.
- Gap 4. Representa la diferencia entre la “entrega” del servicio y aquello que se ha prometido en las distintas comunicaciones destinadas al cliente.
- Gap 5. Es la diferencia entre las expectativas y las percepciones del cliente, es decir, la percepción de éste sobre la calidad de servicio.

Los mismos autores argumentan que el análisis detallado de estos “*gaps*” constituye un factor crítico de éxito para la identificación de las discrepancias entre las percepciones del proveedor en relación a las dimensiones de la calidad de servicio ofertado, y con respecto a las percepciones que el cliente experimenta acerca de esas dimensiones.

Dado que una oferta de servicios de alta calidad proporciona a las organizaciones una oportunidad de diferenciación en el mercado (Karatepe et al., 2005), el proveedor de servicio necesita determinar aquellos elementos y factores que impulsan la calidad del servicio con el objetivo de alcanzar aquella diferenciación. Siendo necesario también evaluar esos elementos (Seth, et al., 2005). Así, en un intento de proporcionar una escala que permita medir la calidad de servicio, Parasuraman et al. (1985) apuntan que el Gap 5 se ve influenciado por los Gaps 1-4, los cuales se encuentran todos ellos bajo control de la organización proveedora del servicio y por lo tanto pueden ser analizados en profundidad a fin de identificar los cambios que será necesario implementar con el objetivo de minimizar o eliminar el Gap 5. Por otra parte, mediante ese análisis el proveedor podrá también identificar las posibles causas de cada uno de los Gap y diseñar las estrategias apropiadas para eliminar cada uno de ellos.

Figura 2. Modelo Gap de Calidad de Servicio en las empresas del sector servicios.



Fuente: Parasuraman et al., (1985)

Por otra parte la fidelidad de servicio ha recibido aparentemente poca atención en las investigaciones. Los conceptos de calidad de servicio, satisfacción del cliente y fidelidad de servicio están íntimamente relacionados entre sí. La conceptualización de la fidelidad del consumidor ha evolucionado desde su focalización en la marca (Tucker, 1964) (Day, 1969) (Kostecki, 1994), hasta centrarse en los productos intangibles (Gremler y Brown, 1996) incorporando tres componentes específicos: compra, actitud y cognición. Así, la fidelidad de servicio se define como el grado por el que un cliente tiene un comportamiento de compra repetitiva de un proveedor de servicios, presenta una actitud y disposición positivas hacia el proveedor y le considera como único proveedor cuando tiene necesidad de servicio.

La definición de calidad de servicio se deriva del resultado de comparar las expectativas del cliente respecto a un servicio determinado y la percepción del servicio recibido (Lewis y Booms, 1983) (Grönroos, 1984). En este modelo se destacan dos aspectos relevantes cuanto a la calidad de servicio. El técnico, es decir, que es lo que el proveedor facilita al cliente y cual es la solución ofertada. Y el funcional, es decir, como el resultado del proceso se transfiere al cliente.

Cabe tener en cuenta la distinción entre calidad de servicio y satisfacción del cliente. Esta última incluye la experiencia del cliente después de ser receptor del servicio (Bolton, y Drew, 1991). La satisfacción del cliente es la respuesta afectiva de intensidad variable, en un momento dado y de duración limitada, con respecto a aspectos vinculados a la adquisición y/o consumo de un producto (Giese y Cote, 2000). En el entorno de banca minorista la definición de satisfacción del cliente, la calidad de servicio y la fidelidad de servicio están relacionadas. Así la satisfacción del cliente actúa como elemento de conexión entre la calidad de servicio y la fidelidad de servicio. Por su parte la calidad de servicio representa un paso previo de suma importancia para la satisfacción del cliente (Caruana, 2002).

La satisfacción del cliente se fundamenta no sólo en el juicio de los clientes sino también en su experiencia y vivencia durante el proceso de entrega del servicio. En otras palabras, los clientes que aprecian las dimensiones central y relacional de la calidad de servicio (Levesque y McDougall, 1996) ofrecida por su proveedor muy probablemente estarán satisfechos con los servicios ofertados por aquel. La experiencia del cliente tiene una relación negativa con respecto a su nivel de satisfacción. A medida que aumenta el nivel de experiencia del cliente disminuye la probabilidad de que se sienta satisfecho con su proveedor de servicios financieros, lo que podría deberse a que dicha experiencia comporte un mayor grado de exigencia para con el proveedor. Por otra parte, existe una estrecha relación entre la duración de la relación cliente-proveedor y la satisfacción del cliente (Jamal y Naser, 2002).

El marketing relacional, la calidad de servicio y la satisfacción del cliente son factores clave de éxito en el negocio financiero. En la actualidad la mayoría de entidades financieras son conscientes de que la calidad del servicio y la atención al cliente son aspectos más relevantes que el propio precio del producto/servicio.

Los clientes que mantienen largas relaciones con sus proveedores esperan no sólo recibir un servicio de calidad sino también unos “beneficios” adicionales por su fidelidad (confianza y trato especial, entre otros). En la literatura se califica a estos beneficios como “beneficios relacionales” (Bendapudi y Berry, 1997) (Reynolds y Beatty, 1999). Se trata de aquellas contrapartidas que el cliente espera como resultado de establecer una relación a largo plazo con su proveedor de servicios (Gwinner et al., 1998).

Los resultados empíricos sugieren que la satisfacción del cliente respecto a los servicios financieros depende de las políticas propias de la entidad, de la accesibilidad y del grado de satisfacción del empleado de front-office (Molina et

al., 2007). En la misma investigación se valida empíricamente la relación entre los beneficios relacionales y la satisfacción del cliente con respecto a su entidad financiera. Reafirmando la premisa de que la confianza y la seguridad en la obtención de un buen servicio por parte de la entidad financiera son factores clave para el establecimiento de una relación cliente-entidad financiera duradera en el tiempo.

2.17. Valor social en la banca minorista

El marketing relacional incluye todas aquellas acciones orientadas a establecer, y mantener en el tiempo, una estrecha relación proveedor-cliente (Morgan y Hunt, 1994).

La fidelidad de los ya clientes reporta muchos más beneficios que los que aporta un cliente nuevo, convirtiéndose aquellos en una importante fuerza de ventas gracias a sus referencias, es decir, la transmisión boca-a-oreja. Una fuerza de ventas que no tan solo implica reducción de costes sino que aporta gran cantidad de información sobre los patrones de comportamiento del cliente (Rust et al., 2000). Si un cliente repite compra de un mismo proveedor y manifiesta una predisposición comercial afectiva con éste entonces se puede considerar una muestra de fidelidad hacia el proveedor (Cronin et al., 2000).

En el sector financiero el resultado del servicio proporcionado influenciará la actitud del cliente. Sin embargo existen otros aspectos relacionados acerca del comportamiento social del proveedor que pueden también ser determinantes en dicha actitud (García de los Salmones et al., 2009). En la literatura se encuentran varias contribuciones acerca del efecto positivo que causan determinadas prácticas de negocio, en los ámbitos social y ético, sobre las actitudes de los clientes con respecto a la marca del proveedor. En este sentido, los clientes se inclinan de forma decidida hacia aquellas entidades comprometidas socialmente, con el medio ambiente y con proyectos éticos (McDonald y Rundle-Yhiele, 2008) (McDonald y Jung Lai, 2011). Así la práctica de responsabilidad social corporativa -RSC- puede influenciar sobre la actitud del cliente respecto al proveedor en el sentido del valor percibido por aquél y al mismo tiempo mejora la percepción social que actúa como elemento motriz del comportamiento final del cliente.

2.18. Determinantes de la fidelidad del cliente

La creación de valor para el cliente es una de las vías para lograr ventaja competitiva (Porter, 1985). Dicha creación de valor se consigue bien incrementando la eficiencia en las operaciones, lo cual reduce concesiones para el cliente. O bien innovando en las operaciones de forma que nos haga únicos en el mercado, lo cual incrementa los beneficios para el cliente. Una primera aproximación respecto al valor percibido por el cliente nos lleva a considerar dos componentes. El beneficio recibido (económico, social, relacional) y las concesiones (precio, tiempo, esfuerzo, riesgo, conveniencia) hechas por el cliente (Bigné et al., 2000).

Una segunda aproximación permite considerar el valor percibido desde una perspectiva multidimensional. Es decir, considerar también la dimensión afectiva que incluye aspectos sociales y emocionales que están más estrechamente vinculados con el patrón de comportamiento comprador del cliente. Mientras que los beneficios funcionales están relacionados con aspectos tales como la calidad de servicio, el asesoramiento, el ahorro de tiempo y dinero, la simplicidad o la adecuación a las necesidades, la dimensión afectiva está relacionada con los sentimientos y emociones generados así como por la percepción social por el servicio recibido (Moliner et al., 2007). Si el cliente constata la calidad social del servicio recibido ello redundará de forma positiva en su actitud futura. Sin embargo una percepción negativa en el aspecto social actuará como barrera con respecto a la decisión de compra. La evaluación de los valores sociales está íntimamente ligada a la imagen del proveedor del servicio (Ferguson et al., 2010). Esta situación queda ampliamente evidenciada en el sector financiero y en las prácticas sociales de las entidades que lo componen (McDonald y Rundle-Thiele, 2008). Este es un sector altamente dinámico y competitivo en el que ganar la confianza y lograr la fidelidad del cliente son elementos claves de estabilidad y resultados en el futuro.

El valor percibido por el cliente es una variable multidimensional compuesta de dos dimensiones cognitivas y dos afectivas. La evaluación cognitiva, realizada por el cliente de servicios financieros, sobre los beneficios funcionales es un factor determinante de la satisfacción del cliente. Por otra parte, los beneficios emocionales juegan un importante papel en la decisión de recompra por parte del cliente. Sin embargo las concesiones del cliente influyen en dicha decisión de recompra mientras no presentan un efecto negativo en su satisfacción. La percepción de valor social es importante en la decisión final del cliente con respecto al proveedor de servicios, por lo que la reputación social corporativa de la compañía es de vital importancia (Fandos y Estrada, 2013).

El comportamiento de los empleados de las entidades financieras tiene un impacto positivo en la satisfacción del cliente. La atención personalizada y la cortesía en el trato hacia el cliente contribuye a su satisfacción global con respecto al servicio obtenido y a la entidad proveedora (Bedi, 2010). A su vez, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) también intervienen de forma positiva en la satisfacción del cliente. La innovación tecnológica (cajeros automáticos, medios de pago, la banca por Internet y la banca a través de dispositivos móviles) contribuyen a esa satisfacción (Aagja y Saraswat, 2011).

Así pues los siguientes aspectos contribuyen a lograr clientes satisfechos: (i) la percepción de pago de un precio adecuado y justo respecto al servicio deseado; (ii) disponer de toda la información necesaria, y de forma transparente, para poder tomar la decisión de compra; (iii) constatar que el proceso se realizará dentro de unos márgenes temporales prudentes; (iv) la facilidad de acceso a su entidad bien sea a través de la red de oficinas o por disponer de diversos canales tecnológicos que le permitan el contacto (Kaura, 2013).

2.19. Conceptos de satisfacción del cliente

Tanto los clientes como las entidades financieras dan mucha importancia a la satisfacción. Ello comporta que las entidades deban hacer grandes esfuerzos para ofrecer a sus clientes productos y servicios de alta calidad. Por su parte, los clientes desean el mayor retorno por sus depósitos y no reparan en el esfuerzo de seleccionar los productos y servicios que mejor se adapten a sus necesidades y expectativas. Una vez el cliente ha satisfecho sus deseos y tiene una imagen positiva acerca de la entidad financiera, no pasará mucho tiempo para que una entidad competidora intente hacerse con su confianza. El beneficio obtenido por las entidades a partir de la satisfacción y fidelidad del cliente, de su predisposición a la recompra para incrementar las ventas o beneficios, son indicadores para otros acerca de los productos y servicios a contratar. Así pues se puede afirmar que la viabilidad económica de las entidades está en manos de los clientes (Assael, 1995). La industria bancaria, como otras industrias, ha intensificado sus esfuerzos para satisfacer a los clientes a través de una amplia oferta de productos y servicios de calidad. Ello se debe a la dureza de la competencia y al hecho de que cada entidad trate de retener a sus clientes y a su vez atraer nuevos. Por ello, calidad, satisfacción y valor son los principales conceptos que se barajan entorno a la satisfacción del cliente.

En cuanto a la calidad, ISO 9000 (2005) da a entender de que es el grado en el que un conjunto de características propias (relativas a un producto, proceso, servicio o sistema) cumplen con los requerimientos previamente especificados. Parasuraman et al. (1991) denotan que la calidad radica en el cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes.

En el trabajo de Athanassopoulos et al. (2001) se proporciona un resumen de la literatura acerca de los criterios utilizados por los clientes para calibrar la calidad de los servicios. De él se desprende que dichos criterios son complejos y difíciles de determinar debido a diversos factores. El servicio es intangible y heterogéneo pues el resultado puede variar de un cliente, o de un contexto, a otro. El proceso de generación del servicio es inseparable de su consumo o entrega lo que hace que no sea posible ser probado. Así pues el cliente evaluará la calidad del servicio en base al resultado obtenido, el proceso de entrega/recepción y el contexto. Esta evaluación la realiza a través de tres procesos (Zeithaml, 1988): precompra o búsqueda, experiencia y credibilidad. En la precompra el cliente indaga antes de adquirir y comprueba aquello que es más tangible. La experiencia es claramente un aspecto que el cliente evalúa una vez realizada la compra mientras que la credibilidad es más difícil de evaluar dado que se derivará después de un periodo posterior a la compra. Los servicios financieros se encuentran en el terreno de la experiencia y la credibilidad lo cual los hace más difíciles de evaluar por parte de los clientes. Dado que a menudo carecen de los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios. Por esta razón el cliente sitúa en primer plano la imagen y la reputación de la entidad financiera antes de decidir realizar la compra. Con frecuencia es el círculo social del cliente su principal fuente de información. Burke et al. (2005) sugieren dos vías por las que las entidades pueden mejorar la calidad del servicio. En primer lugar, una correcta política de gestión de las

personas que permita mejorar la satisfacción de los empleados. Y en segundo lugar dotarse de los valores, políticas y procedimientos que permitan sacar partido de la oferta de servicios de gran calidad a sus clientes.

La satisfacción es una respuesta emocional a una experiencia de haber adquirido un producto, o bien material, o haber recibido un servicio (Westbrook y Reilly, 1983). También la satisfacción se produce cuando el proveedor de servicios cumple con las expectativas y esperanzas del consumidor (Oliver et al., 1992). Westbrook y Oliver (1991) postulan que la satisfacción se alcanza cuando el cliente, de forma consciente, compara los resultados obtenidos con los resultados esperados al adquirir un producto o obtener un servicio. En definitiva, la satisfacción es el sentimiento, la percepción, que emana del proceso de evaluar qué es lo que se ha obtenido en comparación a lo que se esperaba, teniendo en cuenta la decisión de compra en sí misma y el cumplimiento de las necesidades o deseos del cliente. (Fecikova, 2004). La satisfacción del cliente no sólo está vinculada a su punto de vista acerca de la fiabilidad del servicio obtenido sino que también se basa en la experiencia experimentada por el cliente durante el proceso de obtención del servicio (Jamal y Naser 2002). La disponibilidad del servicio, la información, la accesibilidad, la fiabilidad y la capacidad de dar respuesta a las necesidades del cliente son todos ellos aspectos que influyen en la satisfacción del cliente (Bahoosh et al., 2014). Bolton y Drew (1991) mencionan que la satisfacción puede ser considerada bajo dos perspectivas. La relativa a la satisfacción relacionada con una transacción específica, y la satisfacción acumulativa que experimenta el cliente a través de diversas transacciones y experiencias. En el trabajo de Abbas (2013) no aparecen diferencias significativas entre ambos tipos de satisfacción. El índice de retención de clientes es un indicador claro del nivel de satisfacción de éstos (Kotler, 2003). Por lo que las organizaciones precisan alcanzar la plena satisfacción de sus clientes para asegurarse su fidelidad y así tener un camino de mejora de los resultados (Jones y Sasser 1995).

Existe una correlación entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes. Los empleados de front-office mantienen un mejor trato con sus clientes si tienen la percepción de ser bien considerados por la organización (Schneider, 1980). Los clientes están satisfechos con los servicios obtenidos si aprecian que los empleados proveedores de tales servicios se sienten cómodos y muestran una buena predisposición. Los resultados del estudio de Levesque y McDougall (1996) sobre los determinantes de la satisfacción del cliente en la banca minorista en Canadá demuestran que las dimensiones de la calidad de servicio (resultado de la relación, problemas detectados y satisfacción con la resolución de problemas), las características del banco (p.e. su localización), la competitividad de las condiciones financieras, el juicio del cliente acerca de las capacidades de los empleados ante su solicitud de servicio, son todos ellos aspectos que influyen en la satisfacción. En el mismo estudio, los problemas en el servicio y la habilidad del banco para resolverlos con celeridad, impactan en la satisfacción del cliente y en su intención de cambio de proveedor. En los clientes que encuentran problemas y dificultades en la obtención del servicio, aumenta su predisposición al cambio de proveedor así como su intención de divulgar su insatisfacción dentro de sus círculo social

cercano. De la misma forma, la resolución de los problemas por parte de proveedor no necesariamente mejora la satisfacción percibida por el cliente. En el entorno de servicios financieros, la mejora de la sensibilidad y receptividad por parte de los empleados, el respeto a la privacidad y la empatía, contribuyen al aumento de la satisfacción del cliente (Doost y Ashrafi, 2014).

En cuanto a las normativas y procedimientos internos de que disponen las entidades financieras, existe evidencia entre tales normativas y la desafección de los clientes. Los procedimientos internos de resolución de sugerencias y quejas, los procesos de estudio y concesión de crédito o la carga burocrática, influyen de forma positiva en el sentimiento de desafección del cliente. Es más, este sentimiento está estrechamente relacionado con la intención de cambio de proveedor de servicios financieros. Las entidades financieras deben tener en cuenta estos argumentos a la hora de diseñar sus normativas y procedimientos (Sharafi et al., 2015).

De un estudio realizado sobre nueve países europeos (Yeung et al., 2013) se revelan los siguientes resultados:

- El nivel de formación y la economía de mercado son dos factores que afectan a la relación satisfacción-consumo relativos al cliente.
- La satisfacción del cliente afecta más a su decisión de gasto en aquellos países en los que el nivel de formación es relativamente menor.
- Aquellos consumidores con mayor capacidad de búsqueda y acceso a información, lo que se deriva de su alto nivel de formación, tienen una menor dependencia de las experiencias anteriores a la hora de plantearse compras futuras. Por lo que en los países donde el nivel de formación de sus ciudadanos es alto, convertir la satisfacción del cliente en un incremento del consumo representa un importante reto para los proveedores.
- De forma similar, la relación satisfacción-consumo es más fuerte en aquellos países con una economía de mercado libre. En estos países las empresas tienden a dar más valor a la satisfacción del cliente e invierten más en la retención del cliente y en tratar de que estos repitan compra mediante programas de relación e incentivación. Así, la relación satisfacción y fidelidad se traduce en un aumento del consumo.

En el mismo estudio se apunta que las empresas deben comprender que sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes no sólo les permite alcanzar sus objetivos de ventas y resultados sino que también contribuye al crecimiento de la economía de sus países. Por lo que ante situaciones de recesión económica no se debe caer en la tentación de reducir los presupuestos de marketing en las empresas.

Finalmente, el valor percibido es un atributo importante implícito en el servicio prestado y basado en su utilidad y en lo “pagado” a cambio. (Zeithaml, 1988). También pueden darse otras definiciones del valor. Es decir, el valor puede ser asimilado a un bajo coste del producto o servicio. Puede asociarse a la expectativa de satisfacción. Puede ser considerado en la comparación entre el precio pagado y la bondad y características del producto/servicio recibido a

cambio. O también podemos considerar la percepción del valor basada en una evaluación de costes ya sean financieros o no financieros. El cliente asigna un valor a un producto/servicio en función de su percepción del precio y de la calidad de aquél. Así, cuando el valor percibido es mayor que el costo asociado, mayor es el valor para el cliente, y viceversa (Lam et al., 2004).

En el trabajo de Bick et al. (2004) se mencionan tres conceptos que merecen ser tenidos en cuenta por las empresas proveedoras de servicios. Se trata de la proposición de valor, el modelo operativo de generación de valor y las disciplinas de valor. La proposición de valor es la garantía que el cliente recibe de su proveedor acerca de precio, calidad o rentabilidad. El modelo operativo de generación de valor lo forman los sistemas auxiliares de soporte en el proceso de entrega del servicio al cliente. Ello incluye los sistemas de gestión, los procesos operativos, la estructura organizativa y la cultura de la empresa proveedora. Por último, la disciplina de valor se refiere a como la organización es capaz de integrar la proposición de valor y el modelo operativo para batir a sus competidores en el mercado y, a su vez, proporcionar el mayor valor posible a sus clientes.

De acuerdo con ello se desprenden tres importantes retos: la excelencia operativa, el liderazgo en producto/servicio y la intimidad con el cliente. La excelencia operativa radica en una oferta de servicio a un precio ajustado y desprovista de cualquier tipo de problema para el cliente. El liderazgo en producto/servicio se refiere a la generación de una oferta de alta calidad con el mejor comportamiento en el mercado. Lo cual será posible si las organizaciones invierten en innovación lo que les permitirá mejorar la calidad de sus productos/servicios. La intimidad con el cliente busca el establecer estrechas relaciones con él, comprendiendo sus necesidades y proporcionándole el producto/servicio adecuado a sus deseos con el objetivo de permitirle apreciar el valor asociado a tal producto/servicio.

Por su parte, estos tres conceptos calidad-satisfacción-valor se encuentran íntimamente relacionados. En lo que refiere a la relación entre la satisfacción del cliente y la calidad del producto/servicio obtenido, en la literatura se obtienen distintos puntos de vista acerca de las diferencias entre calidad y satisfacción. Aunque la realidad nos demuestra la convergencia e íntima relación de los conceptos.

En el trabajo de Ting (2004) se indica que la calidad de servicio está directamente vinculada con la prestación del servicio, mientras que la satisfacción se basa en diversos factores relacionados con la entrega del servicio. El cliente no basa su percepción de la calidad del servicio en su experiencia o encuentro con el proveedor. Las experiencias anteriores constituyen una base para evaluar la satisfacción. En definitiva, se admite comúnmente la dificultad de trazar una línea divisoria clara entre satisfacción y calidad de servicio.

Por otra parte, se da una división de opiniones acerca de los antecedentes relativos a calidad de servicio y satisfacción (Ting, 2004). Autores como Parasuraman et al. (1988) y Bitner (1990) opinan que la satisfacción conduce a

la calidad, mientras que otros como Cronin et al. (1992) o Anderson y Sullivan (1993) mantienen una opinión contraria. Estudios más recientes (Tam, 2000) (Petrick y Backman, 2002) sugieren que la satisfacción conduce a la calidad.

En cualquier caso de la literatura se desprende de que ambos conceptos convergen y pueden ser tenidos en cuenta de forma indistinta. Ambos conceptos hacen referencia al cumplimiento y la respuesta a los requerimientos y expectativas del cliente.

Existen cuatro factores principales que conforman la percepción del cliente acerca de la calidad del servicio, de su satisfacción y del valor asociado (Kangis et al., 1997). Se trata del entorno del servicio, las pruebas del servicio, la imagen y el precio. El entorno del servicio tiene que ver con el entorno físico asociado a la prestación del servicio, es decir, el equipamiento, el diseño y ergonomía del lugar (oficina o inmueble). Las pruebas del servicio hace referencia al mecanismo mediante el cual el cliente basa su búsqueda de servicio teniendo en cuenta a los empleados, a los procesos o al entorno físico. Esto es así, por un lado, dada la intangibilidad del servicio y, por otro, a que es generado y consumido al mismo tiempo. En la misma cita se expone que un precio elevado del servicio se asocia a una expectativa, por parte del cliente, de obtener una alta calidad. Mientras que un bajo precio inclina al cliente hacia una cierta desconfianza acerca de la calidad del servicio y de la capacidad de la organización para ofrecer un servicio de calidad. Aunque es evidente que esta aseveración puede no ser del todo cierta. Dado que un bajo precio no implica de forma necesaria una baja calidad.

Reidenback (1995) postula que el valor es más factible que la satisfacción ya que no incluye tan solo los beneficios obtenidos por el servicio sino también el precio. De acuerdo con ello, se puede considerar al valor como algo dinámico y que puede ser gestionado. Por otra parte, la satisfacción se deriva de la proposición de valor ofertada. Cronin et al. (2000) consideran que el valor precede a la satisfacción y que la calidad afecta al valor. Luego existe una correlación entre satisfacción, calidad y valor (Nguyen y Leblanc, 1998). De la revisión de la literatura se desprende que el valor es el atributo asimilado a la ganancia o pérdida derivada de la compra o consumición de un servicio. Mientras que la satisfacción y la calidad se derivan del cumplimiento de los requerimientos del cliente. De todo lo cual se puede inferir que los requerimientos representan el más importante atributo implícito en el servicio. Así pues, los tres conceptos (calidad, satisfacción y valor) son similares y pueden considerarse de forma indistinta.

Tabla 5. Estudios empíricos relevantes acerca de la satisfacción del cliente en la banca comercial.

Autor	Análisis Empírico	Contribución
Levesque y McDougall (1996)	Los datos para el análisis se obtuvieron de entre los fieles de una iglesia de estado de Ontario (Canadá) a los que se repartió un cuestionario que debían cumplimentar responder y retornar por correo postal. Por cada una de los cuestionarios recibidos los investigadores hacían una donación de 5,00\$ a una obra de beneficencia de la iglesia. Se distribuyeron 400 cuestionarios de los cuales se obtuvieron 325 respuestas. Los perfiles demográficos de los encuestados fueron comparados con los de la población a la que la iglesia pertenece sin que se apreciaran diferencias significativas.	Los resultados del estudio indican que: (i) La satisfacción del cliente mejora en la medida en que mejora su experiencia relacional y su visión de la resolución de problemas por parte de los empleados; (ii) La satisfacción en la experiencia relacional actúa positivamente en la intención de recomendación o de cambio de entidad proveedora. El estudio concluye que la calidad de servicio en la banca relacional se compone de dos dimensiones básicas. Es decir, la nuclear (precisión, expectativas, cumplimiento e información) y la relacional (atención personalizada, formación y habilidades de los empleados).
Molina et al. (2007)	El estudio empírico se realizó en España durante el año 2004. La población del estudio se centró en clientes de tres grandes bancos que operaban en la zona centro del Estado español. Se realizaron entrevistas personales, basadas en un cuestionario, en horas de oficina de la banca. Se completaron un total de 219 cuestionarios. Sin embargo se refinó el número de respuestas a fin de contemplar sólo aquellas en las que se identificaba una entidad principal del cliente. Resultando 204 cuestionarios útiles.	Los resultados del estudio indican: (i) los beneficios relacionales identificados para el sector servicios pueden ser aplicados a la banca minorista; (ii) Se revelan tres dimensiones de la satisfacción del cliente en la banca minorista que son la satisfacción acerca de la política de servicio, la accesibilidad y la satisfacción del empleado del front-office; (iii) Existe validación empírica de la relación entre beneficios relacionales y la satisfacción del cliente respecto a su banco habitual; (iv) Los beneficios relacionales son elemento predictor de la satisfacción del cliente.

Seiler et al. (2013)	Como fuente de datos para el análisis los investigadores asistieron a diversas reuniones de banca privada i <i>family-offices</i> entre los meses de Febrero y Agosto de 2011. En ellas distribuyeron un total de 336 cuestionarios de los cuales 303 obtuvieron respuesta. Aunque de éstos sólo en 286 se había dado respuesta a todas las preguntas. El modelo utilizado es una sencilla ecuación estructural que relaciona valor percibido en el servicio, satisfacción del cliente y fidelidad de éste. Se utilizó ANOVA para estudiar las diferencias originadas por la variables socio-demográficas.	Los resultados del estudio muestran que el valor percibido por el cliente tiene un impacto significativo en su nivel de satisfacción, mientras que no demuestra un efecto significativo directo respecto a la lealtad del cliente. Po su parte la satisfacción del cliente tiene un alto impacto directo en su fidelidad a la entidad financiera. Considerando las informaciones socio-demográficas no existen diferencias significativas en cuanto a edad, sexo, antigüedad como cliente o número de productos contratados. Sin embargo la variable profesión ejerce un impacto directo en la fidelidad del cliente siendo los autónomos y las profesiones liberales en donde se observa ratios más elevados de fidelidad. El estudio concluye que la satisfacción del cliente no sólo interviene en el efecto del valor percibido sobre la fidelidad del cliente en la banca minorista sino también en la banca privada y en la gestión de patrimonio.
Fandos et al. (2013)	Para el estudio empírico se llevó a cabo el trabajo de campo en el mes de Febrero de 2005 mediante 200 cuestionarios válidos cuyas respuesta se recabaron de clientes de banca minorista en las provincias de Castelló y de Valencia. El cuestionario se basó en escalas utilizadas en trabajos anteriores adaptadas a las características específicas de la investigación llevada a cabo. En concreto los indicadores usados fueron (a) Valor percibido del beneficio (funcional), (b) Valor percibido del beneficio (emocional). (c) Valor percibido de los sacrificios. (d) Valor social. (d) Satisfacción. (e) Intenciones de comportamiento. Los modelos se estimaron con la versión software EQS 6.1.	El resultado del estudio verifica que el valor percibido funcional percibido del beneficio y el emocional tienen un impacto positivo directo sobre la satisfacción del cliente. También, la satisfacción del cliente y el valor social percibido presentan una influencia directa positiva sobre la fidelidad del cliente. El valor funcional de los beneficios es el factor de mayor influencia en la decisión de volver a acceder, o no, al mismo proveedor de servicios financieros en la próxima ocasión. En la generación de fidelidad del cliente los componentes que contribuyen son, de mayor a menor importancia, la satisfacción, el valor social percibido y el valor percibido de los sacrificios. Se concluye que los principales componentes del servicio, los empleados y el servicio global recibido son los elementos importantes para motivar la fidelidad del cliente.

Fuente: Elaboración propia.

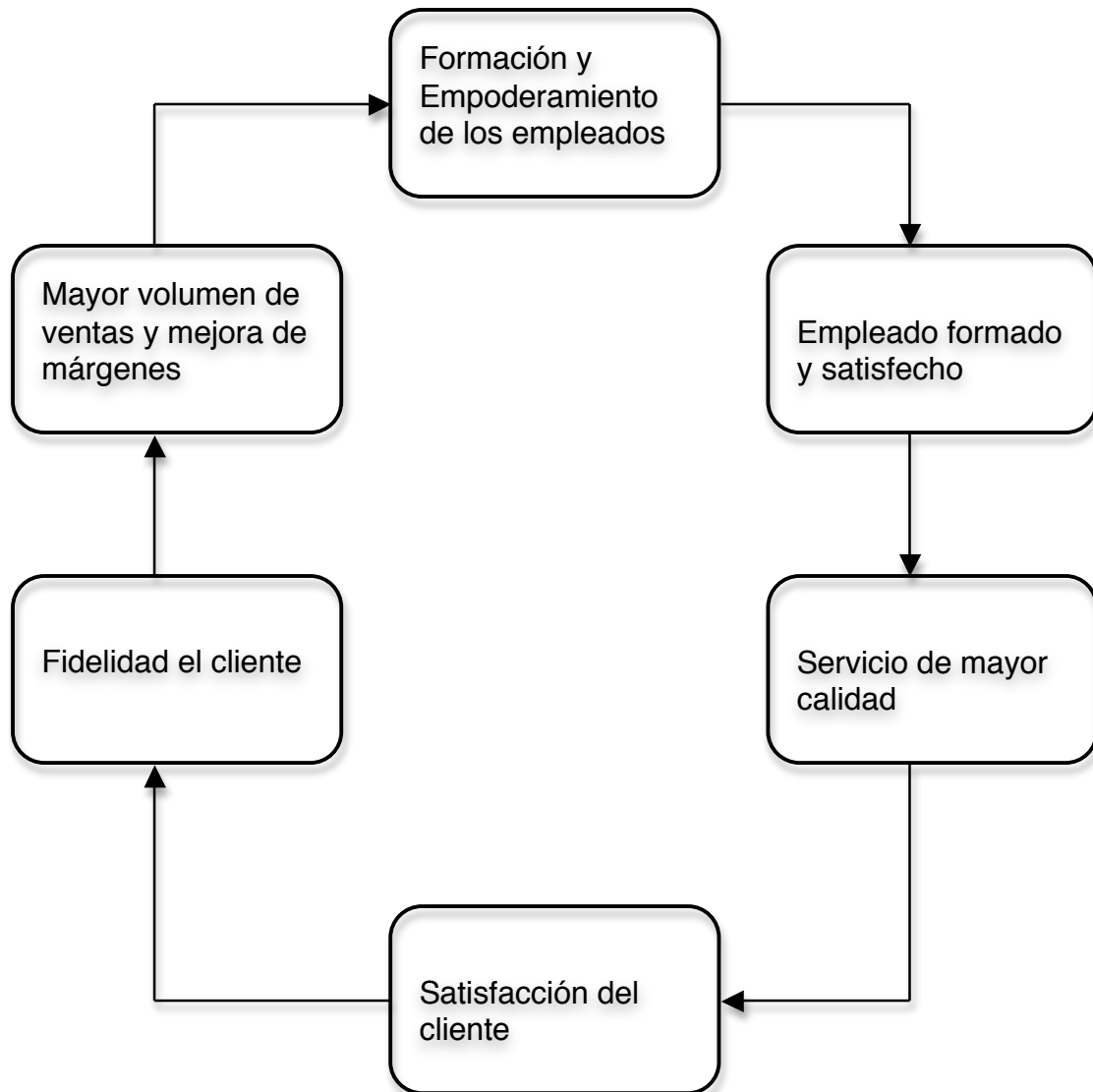
2.20. Reconocimiento, empoderamiento, satisfacción y evaluación de los empleados en la banca minorista

En la banca minorista la principal fuente de valor que apreciará el cliente se encuentra en los empleados del front-office. La percepción que estos empleados tengan en cuanto al trato y consideración que su entidad les da influencia en su interpretación de cuales son las políticas corporativas de atención al cliente (Samad, 2007). El empleado de front-office es el origen del logro de ventaja competitiva para la empresa proveedora de servicios, por ello es de crucial importancia alinear los perfiles y habilidades necesarios para proporcionar un servicio de calidad con el perfil y habilidad real del empleado de front-office (Loveman, 1998). El contacto cliente-empleado es de suma importancia para la organización dado que representa el medio por el que la organización proporciona el producto/servicio, es el canal de comunicación con el cliente de los valores de la organización y representa la fuente de información mediante la cual la organización conoce el comportamiento, reacción y experiencia del cliente (Little y Dean, 2006).

La teoría del contagio emocional (Emotional Contagion Theory -ECT) explica la relación que existe entre las actitudes de los empleados y las reacciones con los clientes (Barsade, 2002). El contagio emocional explica la tendencia de un individuo a tener una actitud mimética y alinear su comportamiento con otros de forma que se produce una convergencia emocional entre todos. Este fenómeno se da entre el cliente y el/los empleado/s de front-office. Aquellos empleados que se sienten satisfechos con su organización, en una situación de reciprocidad, presentan un mayor compromiso personal en cuanto a rendimiento y logro de resultados en su contacto con el cliente (Flynn, 2005).

Schlesinger y Zomitsky (1991) observan que la percepción del empleado al ofrecer un servicio de calidad está relacionada de forma positiva con su satisfacción en el desempeño de su tarea y con el aumento de confianza en sus propias capacidades. Este punto de vista queda gráficamente representado en la Figura 3 (El Ciclo de Éxito). Este diagrama sugiere que la satisfacción del cliente abre camino a los resultados, lo que a su vez permite mejorar las retribuciones de los empleados y redundará en el aumento de satisfacción de éstos y de su sensibilización para mejorar la calidad del servicio.

Figura 3. El ciclo de éxito en la satisfacción del cliente en banca minorista.



Fuente: Schlesinger y Heskett (1991).

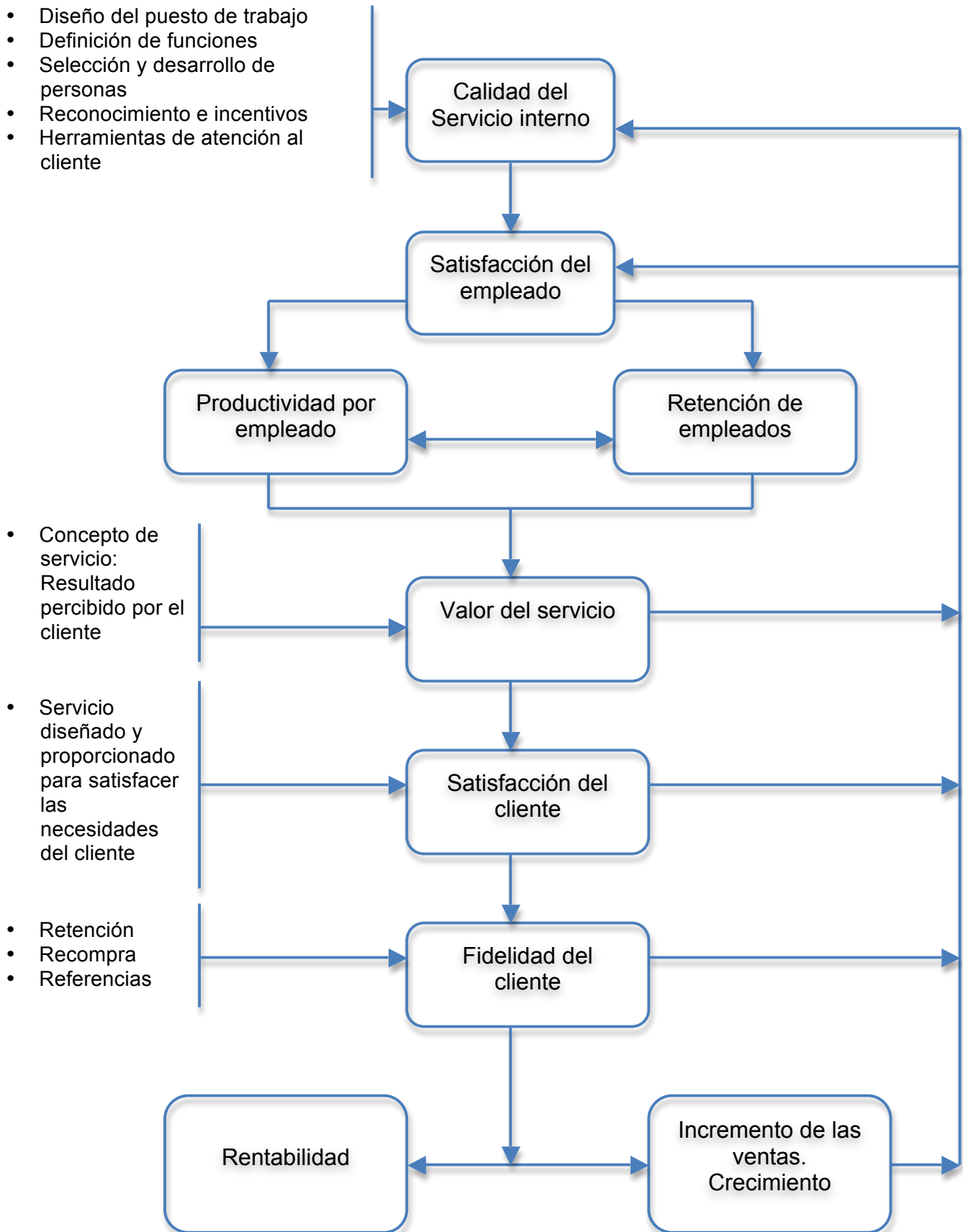
Heskett et al. (1997) proponen una extensión del concepto de Ciclo de Éxito en la que se reconoce que la satisfacción del cliente es una variable significativa entre la realidad del puesto de trabajo del empleado proveedor del servicio y los resultados financieros de cada unidad de negocio (p.e. la Oficina bancaria), y muy especialmente en las empresas del sector de servicios. Bajo esta perspectiva desarrollan el modelo “Cadena Servicios-Resultados” (ver Figura 4) en el que se da una relación directa entre la satisfacción y fidelidad del cliente y los resultados financieros de la compañía en términos de beneficios y crecimiento.

La Cadena Servicios-Resultados proporciona el marco teórico que explica la relación causa-efecto entre clima, satisfacción del empleado, calidad de servicio y satisfacción del cliente. En banca minorista, el empleado satisfecho genera clientes satisfechos (Gelade y Young, 2005) que, a su vez, aumentan su vinculación incrementando su portfolio de productos/servicios debido a un incremento en la venta cruzada y por lo tanto un aumento del volumen de negocio y de resultados para la oficina bancaria (Loveman, 1998).

Según la Cadena Servicios-Resultados el cliente se siente satisfecho cuando percibe el valor recibido en una transacción o relación. La fidelidad y la recomendación, o la publicidad por medio del “ boca-oreja” son consecuencia de la creencia del cliente de que el valor percibido de un proveedor es mayor que el que puedan obtener de otros proveedores. La fidelidad genera un aumento de beneficios, pues mejora los ingresos, posibilita una mejor sensibilidad a los precios y reduce los costes de búsqueda de nuevos clientes y los de prestación de servicios ya que los clientes están familiarizados con el sistema de la empresa. Lago et al. (2006) aplican este modelo al sector servicios español concluyendo que sólo los clientes que se sienten más altamente satisfechos (con un nivel de satisfacción igual a 8 o superior en una escala de 10) pueden garantizar la fidelidad y la recomendación. En cuanto a la relación entre fidelidad y recomendación respecto a crecimiento económico real de la empresa, el estudio se ciñe a datos de la banca minorista y las aseguradoras. En este sentido, mediante un análisis anual compuesto de las empresas estudiadas en el periodo 2001-2004, revela una relación directa entre el crecimiento y la disposición del cliente a recomendar la empresa proveedora. Sin embargo en el caso de la fidelidad del cliente, sólo los clientes más satisfechos de mantendrán realmente fieles al proveedor.

Considerando que el concepto de eficiencia está relacionado además de con la minimización de los costes operativos, con el incremento de la cartera de clientes, la gestión de costes y la calidad del servicio, existe evidencia empírica de que la mejora de la eficiencia en la banca minorista se alcanza solamente si las oficinas son eficientes en cada uno de los niveles el proceso de prestación del servicio. Es decir, en los niveles de confirmación de las expectativas del cliente, de la satisfacción de éste, obteniendo mayores resultados operativos y generando la fidelización del cliente (Grigoroudis et al., 2013).

Figura 4. Cadena Servicios-Resultados en empresas del sector servicios.



Fuente: Heskett et al. 1997

Estudios recientes demuestran un efecto directo entre la satisfacción de los empleados y el coste de cambio relacional, es decir, el coste que el cliente asocia a un hipotético proceso de cambio de proveedor y la consiguiente necesidad de establecer una nueva relación (Burnham et al., 2003).

En su trabajo, Gournaris y Boukis (2013) establecen una relación directa entre la satisfacción del empleado con su puesto de trabajo y el vínculo relacional que percibe el cliente. Lo cual se traduce en un antecedente de importancia respecto a la intención de recompra por parte éste. En el mismo trabajo se identifica el efecto que presentan el tamaño de la oficina bancaria y la edad y antigüedad del empleado frente a la satisfacción, los vínculos relacionales y la percepción de calidad de servicio. Así, y para la banca comercial, una menor dimensión de sus oficinas y una plantilla de empleados más experimentada puede ser más costoso en términos de mantenimiento y de remuneración pero incrementa los resultados derivados de un front-office satisfecho y mejora el ratio de retención de clientes.

Alfonso y Andrés (2000) sugieren que la satisfacción de los empleados en el sector financiero viene determinada por un equilibrio entre sus *inputs* y *outputs* asociados al rol que desempeñan. Siendo ejemplos de *input* el nivel de formación, la duración de la jornada laboral, y el tipo de ocupación para la que el empleado ha sido formado. Mientras que los *outputs* son las compensaciones recibidas sean o no económicas, su percepción de seguridad del puesto de trabajo, las oportunidades de promoción, el interés que suscita la función desempeñada, el grado de independencia en la toma de decisiones y la calidad de las relaciones con los colegas o con niveles jerárquicos superiores.

Dev y Sengupta (2014) destacan que ciertas variables demográficas, como la edad y la formación, actúan como predictores significantes de la satisfacción de los empleados en banca. Así pues, la satisfacción de los empleados de la banca puede predecirse a partir de sus características demográficas (sexo, estado civil, nivel de formación, ingresos y edad). Sin embargo no todas ellas contribuyen de la misma forma en su satisfacción. Como es el caso de la edad y la formación. A medida que la edad aumenta su satisfacción disminuye, ello se debe a que esos empleados han acumulado a lo largo del tiempo expectativas que no se han visto satisfechas. Y también porque manifiestan cierta dificultad de adaptación a los cambios que se producen en el mercado. En cuanto a la formación, los empleados con mayor nivel educativo tienden a manifestar más divergencias en cuanto a sus posibilidades de promoción y de asunción de mayores responsabilidades. El gran reto de las organizaciones es el de mantener la motivación de sus plantillas y mantenerlas satisfechas a fin de sacar partido de ese inmenso potencial de conocimientos y experiencia. Los empleados más comprometidos y cualificados deben recibir el reconocimiento y compensación necesarios (Talukder et al., 2014).

Dos dimensiones afectan a los empleados; el reconocimiento y el empoderamiento. La primera de ellas motiva al empleado a alcanzar mejores resultados, mientras que la segunda hace que el empleado tome decisiones acertadas y rápidas lo cual repercute en la imagen proyectada hacia el cliente (Carter, 2009). El reconocimiento es un proceso que toma forma a través de los

incentivos, los aumentos de salario y la promoción. El empoderamiento es un proceso de formación y orientación destinado a los empleados a fin de que piensen, se comporten y tomen decisiones de forma autónoma. Este proceso ayuda al empleado a tomar el control de la situación y responsabilizarse de los resultados. Ello implica la transmisión de conocimiento que provoque la implicación del empleado, proporcionar información, dotar de confianza y plantear los incentivos adecuados (Spreitzer, 1995).

Existe evidencia empírica que corrobora la existencia de una relación positiva entre el reconocimiento y empoderamiento del empleado con respecto a la percepción de valor, calidad de servicio, satisfacción y relación del cliente con su entidad financiera habitual (Skudiene et al., 2013).

Está ampliamente reconocido que el Capital Intelectual (Intellectual Capital -IC) es la más importante fuente de creación de valor y de generación de ventaja competitiva (Drucker, 1993) (Grant, 1996). Reconocido como el componente central del Capital Intelectual, el Capital Humano (Human Capital -HC) comprende los conocimientos, las aptitudes, las experiencias y las capacidades de todos los miembros de la organización. Mientras que el Capital Estructural (Structural Capital -SC), que es propiedad de la organización, abarca los sistemas de información, los recursos tecnológicos, los procedimientos internos así como la creatividad, la información, en definitiva la totalidad de la cultura de la empresa. Por otra parte, el Capital Relacional (Relational Capital -RC) se refiere a la capacidad que la organización tiene para interactuar con un amplio abanico de *stakeholders* (p.e. clientes, proveedores, competidores, administraciones o asociaciones). Sin olvidar toda la experiencia y conocimientos que se derivan de esas relaciones. Se debe tener en cuenta que en la industria bancaria, las asociaciones profesionales juegan un papel de suma importancia actuando de proveedoras de información, como catalizadoras de networking y como lobbies. La reputación, que refleja la imagen que los *stakeholders* tienen de la empresa, es un componente clave del Capital Relacional. Mention y Bontis (2013) indican que el Capital Humano contribuye de forma directa e indirecta a los resultados empresariales en el sector financiero. El Capital Estructural y el Capital Relacional contribuyen igualmente a dichos resultados. Mientras que el Capital Relacional tiene un efecto negativo moderado.

Tabla 6. Estudios empíricos relevantes acerca de la gestión de las personas y de la organización en la banca minorista.

Autor	Análisis Empírico	Contribución
Gelade y Ivery (2003)	Para el trabajo empírico se accedió a los datos de 137 Direcciones de Área de un banco no mencionado. Se obtuvieron datos referentes a plantillas, dedicación horaria, desarrollo profesional, ventas respecto a objetivos, nivel de satisfacción del cliente, rotación de personal, elaboración de informes. Los datos de clima se obtuvieron mediante un cuestionario repartido en tres ocasiones (Febrero 2000, Octubre 2000, Febrero 2001) y destinado en cada ocasión a un tercio de la plantilla. Una vez depurado se obtuvieron 14390 cuestionarios válidos para el análisis.	Los resultados del estudio indican que existe una correlación positiva entre el clima general y las ventas, la rotación de empleados, la satisfacción del cliente y los resultados de la organización. La rotación de personal presenta una importante correlación con la satisfacción del cliente. Existe una correlación positiva entre la rotación de empleados y el desarrollo profesional, lo que indica que un alto nivel de rotación en una unidad de negocio (oficina) comporta empleados menos cualificados y es un indicador de ineficiencia.
Skudiene et al. (2013)	El objetivo de la investigación se centra en analizar la relación entre el reconocimiento y empoderamiento de los empleados y el valor percibido por los clientes. El método utilizado se basa en un cuestionario remitido a 30 empleados de front-office. La estimación del modelo se hizo mediante SEM usando LISREL 8.	Del estudio se desprende una relación significativa entre el reconocimiento de los empleados y el valor percibido por el cliente en cuanto a los aspectos de relación social, emocional, servicio y empoderamiento. También se constata un efecto significativo entre el empoderamiento del empleado y el valor percibido por el cliente (relacional, social, emocional, servicio y empoderamiento). Así se concluye que el valor percibido por el cliente está fuertemente correlacionado con el reconocimiento y empoderamiento de los empleados.
Gounaris y Boukis (2013)	El objetivo del estudio se centra en comprobar la relación entre la satisfacción del empleado de front-office y el patrón de comportamiento del cliente en cuanto a intenciones de recompra. Para la obtención de datos se cuenta con 15 oficinas del mayor banco comercial, de titularidad pública, de Grecia. Se distribuyeron cuestionarios a 12 empleados de cada una de las oficinas y se accedió, de forma aleatoria, a clientes de cada oficina. En total se obtuvieron 604 respuestas de clientes y 183 de empleados.	El resultado del trabajo muestra: (i) un importante efecto positivo de la satisfacción del empleado en relación al coste de cambio por parte del cliente; (ii) un efecto directo entre la satisfacción del empleado y el plus relacional percibido por el cliente; (iii) un efecto de moderación que el tamaño de la oficina y la edad del empleado ejerce sobre la relación existente entre satisfacción del empleado y el plus relacional.

Grigoroudis et al. (2013)	El objetivo del estudio es el de evaluar la eficiencia relativa de cada proceso de entrega de servicio en el entorno de la banca minorista. Se considera dicho proceso dividido en los siguientes niveles: (1) Confirmación de las expectativas del cliente. (2) Satisfacción del cliente. (3) Resultados operativos y de satisfacción del cliente. Para ello se cuenta con una entidad financiera en Grecia. La información se obtuvo de 16 oficinas de dicha entidad ubicadas en zonas urbanas, rurales y turísticas. Utilizando el método DEA. Para la evaluación de la eficiencia de las oficinas se utilizan los ítems siguientes: plantilla, costes operativos, evaluación de los empleados, expectativas del cliente, volumen de depósitos, satisfacción del cliente, volumen de préstamos, nuevas cuentas, fidelidad del cliente	Del estudio realizado se obtienen los siguientes resultados: (i) La eficiencia de la entidad depende de que la oficina sea eficiente en cada uno de los niveles del proceso de entrega de servicio; (ii) La eficiencia de las oficinas en cumplir con las expectativas del cliente es menor en comparación de su eficiencia en lograr la satisfacción del cliente lo que repercute en mayor resultado operativo e incrementar la fidelidad del cliente.
Dev y Sengupta (2014)	El objetivo del trabajo es estudiar la relación entre características sociodemográficas (sexo, estado civil, formación, ingresos, edad) del empleado de banca y su nivel de satisfacción. Los datos se obtienen a partir de un cuestionario cumplimentado por 661 empleados de 12 bancos comerciales ubicados en Delhi y otras ciudades de la India, durante el periodo situado entre Septiembre 2010 y Septiembre 2011.	El resultado del estudio muestra: (i) La satisfacción del empleado se puede predecir a partir de sus características demográficas, aunque no todas ellas contribuyen en la misma forma. Así, La edad y la formación se presentan como predictores significativamente negativos, a mayor edad menor satisfacción; (ii) Las empleadas de banca presentan un nivel de satisfacción mayor que sus colegas masculinos; (iii) Los empleados más jóvenes, de 31 años o menos, presentan mayor nivel de satisfacción; (iv) La formación es un determinante negativo en la satisfacción del empleado.

<p>Mention y Bontis (2013)</p>	<p>El objetivo del estudio es el investigar los efectos del capital intelectual y sus componentes en las instituciones financieras. Para ello se distribuye un cuestionario dirigido a los empleado de todos los bancos (213 en Mayo de 2010) de Luxemburgo y Bélgica. La toma de datos se inicia en Mayo 2010 y finaliza en Octubre 2010. Se obtienen 69 cuestionarios completos lo que representa un 32,3% del total.</p>	<p>Los resultados obtenidos indican que: (i) El concepto de capital estructural presenta un efecto positivo en la innovación; (ii) el capital humano se presenta como un elemento positivo y estadísticamente significativo contribuidos a los resultados de las entidades financieras; (iii) El capital relacional es un agente moderador de la relación entre capital estructural y los resultados; (iv) Existe evidencia de que el capital relacional modera negativamente la relación de capital humano y resultados; (v) El clima y el entorno ambiental de trabajo son aspectos esenciales para convertir los activos individuales de los empleados en fuentes de valor.</p>
--------------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia.

3. Metodología

3.1. Universo y muestra

Tal y como se adelantó en el Capítulo 1, el colectivo fuente de información para esta investigación fue la *Associació del Personal de la Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona ("la Caixa")*, hoy CaixaBank. Así pues, el universo de referencia se materializa en este colectivo.

La *Associació del Personal de "la Caixa"*, de ahora en adelante la *Associació* (Lasoci, 2014), es una entidad con personalidad jurídica propia, sin ánimo de lucro, con plena capacidad para realizar cualquier acto y contrato que tenga relación con sus finalidades, las cuales son:

- Fomentar el compañerismo y el espíritu mutualista entre los empleados.
- Promover el perfeccionamiento moral, intelectual, cultural, físico y deportivo.
- Mantener vínculos de cooperación con la *Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona ("la Caixa")* y otras entidades de su grupo, para la consecución de sus fines sociales.

Estas finalidades se llevarán a cabo mediante actividades diversas, de forma puntual o bien organizadas en secciones, y servicios.

La *Associació del Personal de "la Caixa"* tiene su origen en la constitución, el día 2 de Noviembre de 1931, de *l'Associació del Personal de la Caixa de Pensions per a la Vellesa i d'Estalvis i Mont de Pietat de la Mare de Déu de l'Esperança*. Adoptando el nombre de *Associació del Personal de la Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona* a raíz de la fusión de la *Caixa de Pensions per a la Vellesa i d'Estalvis de Catalunya i Balears* con la *Caixa d'Estalvis i Mont de Pietat de Barcelona*. En el año 2011, y después de las modificaciones estructurales del grupo empresarial de dicha entidad, pasa a denominarse *Associació del Personal de "la Caixa"*. Utilizando el término "*la Caixa*" como referencia al grupo que tiene como cabecera a la *Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona* y sus filiales "*CaixaBank, S.A.*" y "*Criteria CaixaHolding, S.A.U.*".

La *Associació* disponía, en fecha de 31-08-2103, de 15.748 asociados. Todos ellos empleados en situación laboral de activo o en situación de pasivo (prejubilado, jubilado parcial o jubilado). Y 8.521 beneficiarios, es decir, familiares ascendientes y/o descendientes en primer grado del asociado así como su cónyuge o pareja de hecho.

3.2. El instrumento de medida

Para la obtención de datos se elaboró un cuestionario dirigido a profesionales del sector financiero, miembros de la *Associació*, tanto en situación de profesional en activo como pasivos, es decir, profesionales que pudiesen estar en situación de prejubilación, de jubilación parcial o jubilados.

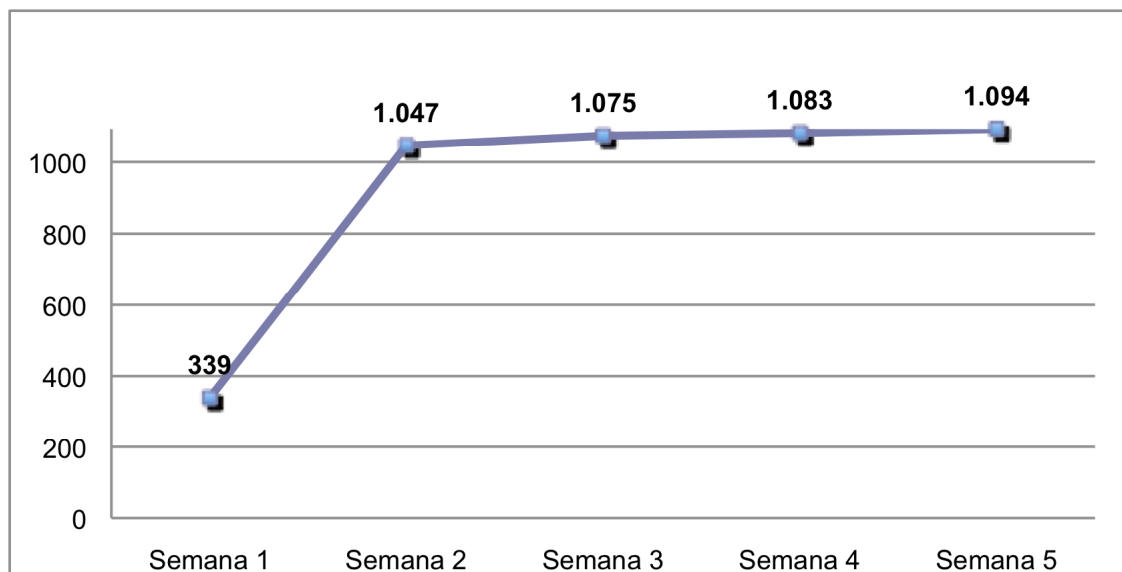
La invitación para dar respuesta on-line al cuestionario fue distribuida, mediante correo electrónico, por el Departamento de Administración de la *Associació* el día 6 de Mayo de 2013. La invitación iba acompañada de una carta de presentación y justificación del cuestionario. Carta firmada por el autor del presente trabajo de investigación. La invitación sólo se envió a los miembros de la *Associació* que eran empleados activos o pasivos en esa fecha.

Para la realización del cuestionario online y la posterior recogida de información se eligió la tecnología de *Netquest Survey Manager* (Netquest, 2014), herramienta software que ofrece una plataforma segura y diseñada específicamente para la gestión de encuestas online que, a su vez, ofrece gran versatilidad en el uso así como en la edición de forma amigable del contenido de los cuestionarios.

La posibilidad de respuesta al cuestionario estuvo abierta entre la fecha de distribución inicial y el día 9 de Agosto de 2013. Fecha en la que se habían obtenido 1094 respuestas y en la que la carencia de nuevas respuestas era nula. En la decisión se tuvo en cuenta que dicho tamaño muestral (1094) era suficiente para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

La Figura 5 muestra la evolución de los cuestionarios completados a lo largo del período durante el que estuvo activa la recogida de información. Como se observa en el gráfico, la práctica totalidad de los cuestionarios se cumplieron en las dos primeras semanas del trabajo de campo.

Figura 5. Cuestionarios completados. Número de encuestados todos ellos miembros de la *Associació*.



Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 7 contiene un resumen de la información técnica del trabajo de campo llevado a cabo.

Tabla 7. Ficha técnica.

Universo	Compuesto por 15748 profesionales de “la Caixa”, todos ellos miembros de la <i>Associació</i> , en situación de empleados activos o pasivos (prejubilados, jubilados parcial o jubilados)
Ámbito	España
Metodología de recogida de datos	On-line
Tamaño muestral	Total N = 1094
Selección muestral	Selección completamente aleatoria
Ponderación	No se aplica ponderación para la lectura de datos globales
Error muestral	$\pm 3,23\%$ para el total muestral, bajo supuesto de máxima indeterminación ($p=q=0,5$) y poblaciones infinitas para un nivel de confianza del 95,5%

Fuente: Elaboración propia.

Una vez programado, el cuestionario se sometió a diversas pruebas de calidad y coherencia en el sentido de que:

- Todas las preguntas debían coincidir exactamente con las preguntas del prototipo tanto en su redacción como en su orden.
- La lógica del cuestionario debía funcionar correctamente en cuanto a saltos y bifurcaciones, condiciones e inconsistencias.
- Los mensajes de error debían ser claros y apropiados sin posibilidad de errores para el individuo que cumplimentaba el cuestionario.
- Que el fichero de datos generado tras el proceso de encuesta era completo y coherente.

Toda la recolección de datos estaba centralizada en la misma plataforma. La cual generó un número de enlaces personalizados para todos los encuestados.

Al desconocer exactamente la composición del universo de referencia, la aproximación a dicho universo no se realizó con una muestra diseñada ex ante sino que se organizó ex post mediante una selección completamente aleatoria de los individuos que se incluían en la base de datos disponible por parte de la organización. Así, la muestra se conforma de un subgrupo de individuos escogidos de la población total.

Cada individuo fue escogido al azar, de manera que cada uno de ellos tuvo la misma oportunidad de ser elegido en cualquier momento durante el proceso de muestreo.

3.3. Proceso de la información

Como se acaba de comentar, no se establecieron cuotas al no conocer con suficiente precisión el universo y por lo tanto la selección de individuos fue completamente aleatoria. Por la misma razón no se aplica ponderación en ningún caso para la lectura de datos globales. El margen de error muestral resultante es del $\pm 3,23\%$ en condiciones de máxima indeterminación ($p=q=0,5$) y bajo el supuesto de poblaciones infinitas para un nivel de confianza ($z=2$) del 95,5%.

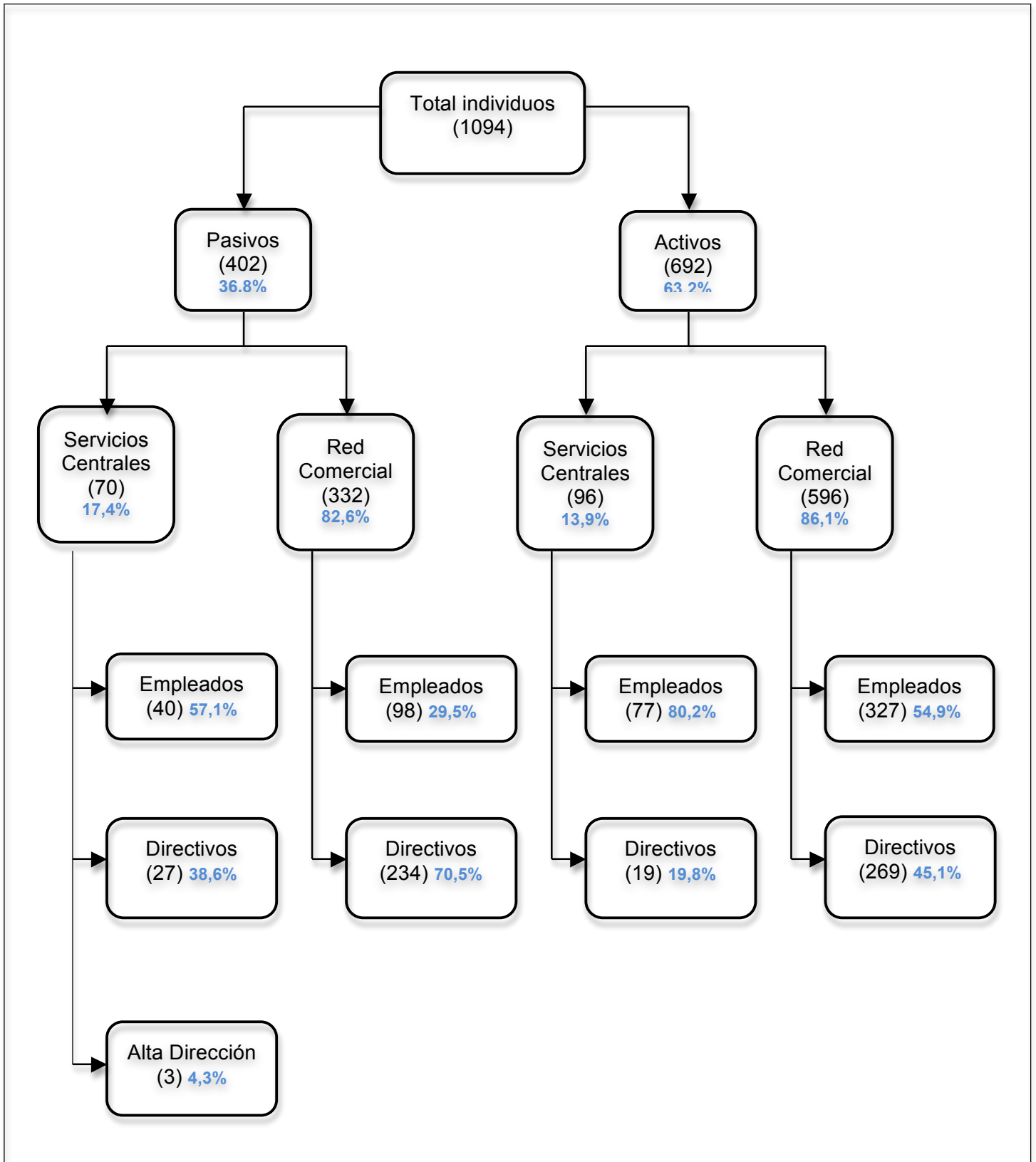
En el diseño del proceso se establecieron tres variables de segmentación a los individuos con el objetivo de incrementar la calidad de la información obtenida y mejorar el resultado del análisis posterior. Dichas variables de segmentación son especialmente relevantes dado que a través de ellas se pueden distinguir comportamientos diferenciados en las respuestas de los individuos de la muestra. Y, a su vez, enriquecen los aspectos diferenciadores en las respuestas en función de la situación y ubicación del individuo.

Dichas variables de segmentación se corresponden con:

- **Activos/Pasivos:** indica el estado laboral del individuo en función de si en el momento de la recogida de información eran empleados en activo; o bien si se encontraban en alguna de las situaciones de empleado pasivo, es decir, prejubilados, jubilados parciales o jubilados.
- **Red Comercial/Servicios Centrales:** indica la ubicación del individuo en la organización en función de si su puesto de trabajo, como empleado en activo, se encontraba en el momento de la recogida de datos en la red comercial de oficinas o en los servicios centrales de la entidad. O bien, en el caso de los empleados en situación pasiva, si su último lugar de trabajo había estado en la red comercial de oficinas o en los servicios centrales.
- **Directivos/No Directivos:** indica la dedicación profesional del individuo en función de si, como empleado en activo, desempeñaba en el momento de la recogida de datos una función directiva ya fuese en la red comercial de oficinas a en los servicios centrales. En el caso de los empleados en situación pasiva la variable indica la misma segmentación junto con la posibilidad de que la función directiva fuese corporativa o de alta dirección.

En la Figura 6 se visualiza la distribución numérica de la muestra según las distintas variables de segmentación.

Figura 6. Resumen numérico de las respuestas obtenidas.



Fuente: Elaboración propia.

3.4. Contenido del cuestionario

El cuestionario se diseñó en base a recabar las respuestas de los individuos del universo escogido teniendo en cuenta la diversidad de su estado profesional o de su dedicación y ubicación. Es decir, considerando su situación laboral (activo o pasivo), su dedicación profesional (empleado o directivo) y finalmente su ubicación (red comercial o servicios centrales).

El contenido del cuestionario como instrumento de medida final se dividió en diez secciones. Siendo la primera de ellas el escrito de presentación del proyecto y de agradecimiento a la participación. Las nueve secciones restantes agrupan las informaciones más relevantes que sirven de base al presente trabajo de investigación. Esas secciones son:

1. Cuestiones de tipo general.
2. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SSII).
3. Comunicación interna.
4. Rendimientos e incentivos.
5. Supervisión y toma de decisiones.
6. Conocimientos y habilidades específicas.
7. Área de negocio de activo: Gestión del Riesgo y Crédito
8. Innovación.
9. Visión actual, y futura, del mercado y del sector financiero.

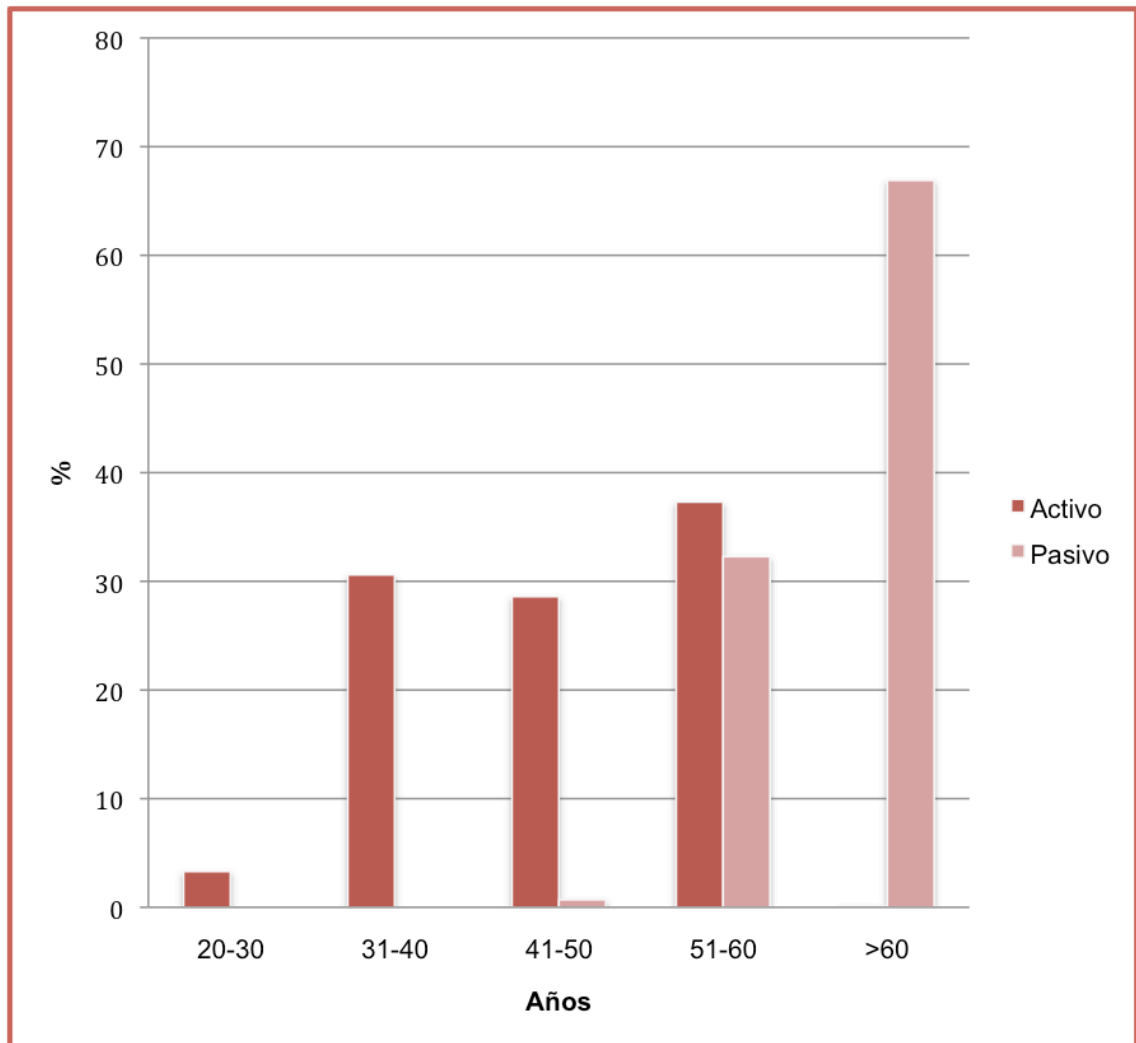
A continuación se describen cada una de las secciones mencionadas así como las variables que las componen, junto a los comentarios sobre los resultados obtenidos en las respuestas.

3.4.1. Cuestiones de tipo general

En esta sección se recaba información relativa a los siguientes aspectos:

- **Sociodemográficos.** Tales como su situación laboral, el tramo de edad en que se encuentra el individuo, y el sexo al que pertenece.
 - En cuanto a situación laboral la muestra se compone de un total de 1094 profesionales de los cuales 692 son profesionales en activo y 402 son profesionales en situación de pasivo, de los cuales 189 son prejubilados, 48 jubilados parciales y 165 jubilados.
 - La distribución por sexo ofrece 860 profesionales masculinos frente a 234 mujeres. Es de interés observar que en la población activa se da un 30,8% de mujeres frente a un 69,2% de hombres.
 - Por tramos de edad, el 60,3% de la muestra es mayor de 50 años mientras que el 37,6% se encuentra en la franja de los 30 a los 50 años.

Figura 7. Tramos de edad de los componentes de la muestra según porcentajes.

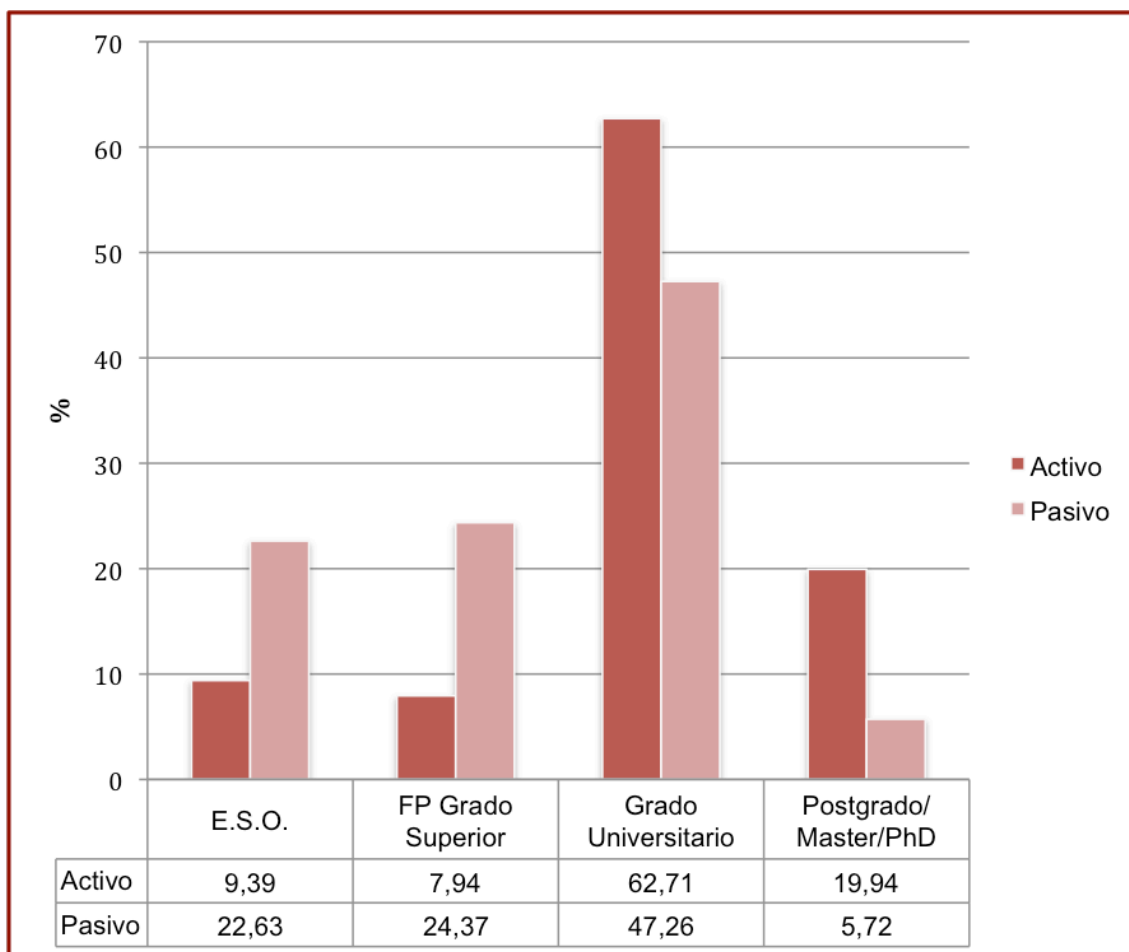


Fuente: Elaboración propia

- **Formación.** Es decir, estudios acreditados y formación recibida relativa a la dedicación profesional del individuo, así como formación recibida de productos financieros de activo y/o de gestión de riesgo.
 - Los componentes de la muestra disponen mayoritariamente de formación universitaria. Así un 57,0% dispone de estudios universitarios y un 14,7% de estudios de postgrado, mientras que el 28,3% dispone de estudios a nivel de educación secundaria o formación profesional. Es interesante observar que dichas proporciones se mantienen si se tiene en cuenta si se trata de empleados no directivos de los cuales un 57,2% acredita estudios universitarios y un 15,9% estudios de postgrado, frente al 27,0% con estudios de secundaria o formación profesional. Por su parte los empleados que ocupan puestos directivos acreditan estudios universitarios en un 56,9% y estudios de postgrado en un 13,6%,

frente al 29,5% con estudios de educación secundaria o formación profesional. Sucede lo mismo entre los profesionales que se encuentran en la red comercial donde un 57,5% acreditan estudios universitarios y un 12,6% formación de postgrado, frente al 29,9% con estudios de educación secundaria o formación profesional. Son de destacar los datos si el profesional presta sus servicios en la red comercial de oficinas o en los servicios centrales. En la red comercial el 57,5% tiene estudios universitarios y un 12,6% estudios de postgrado, con un 29,9% con estudios de secundaria o formación profesional. Mientras que en los servicios centrales un 54,6% dispone de estudios universitarios y un 26,4% de estudios de postgrado frente a un 19,0% con estudios de secundaria o formación profesional.

Figura 8. Nivel de formación de los componentes de la muestra según porcentajes.

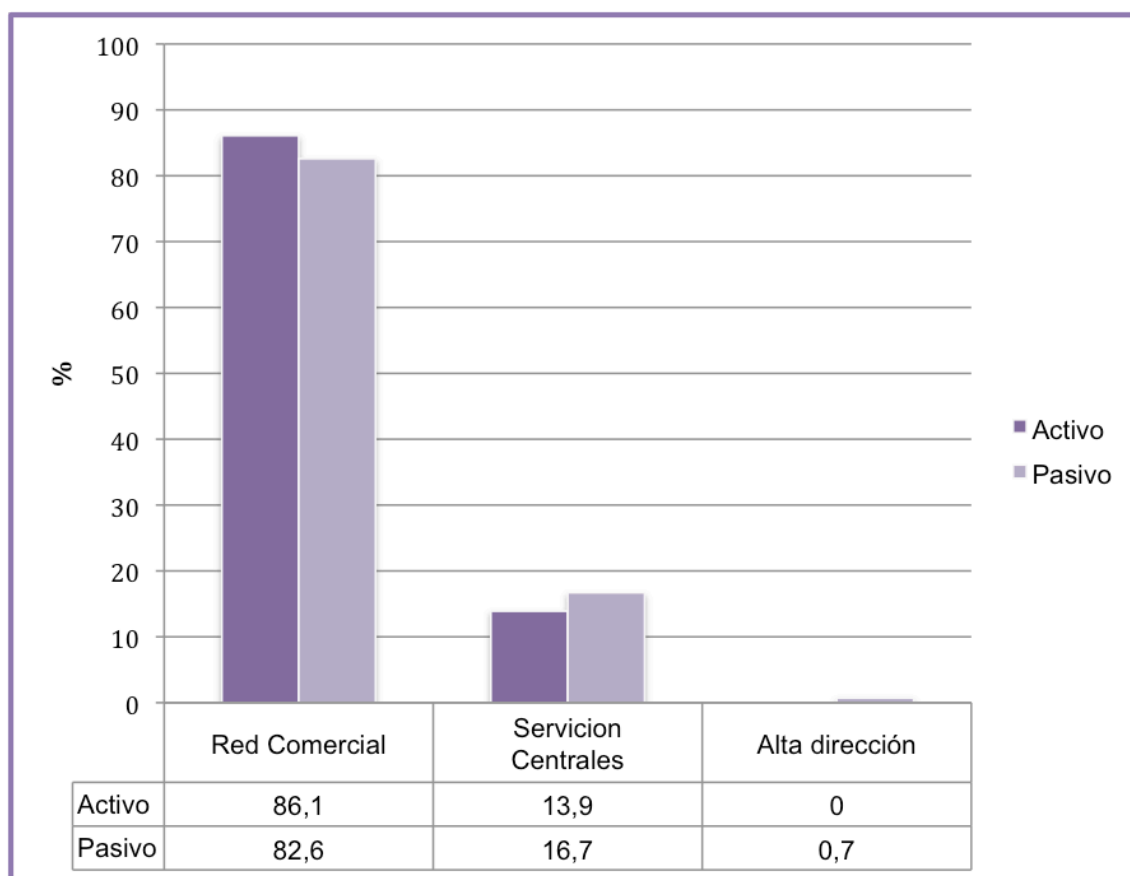


Fuente: Elaboración propia

- **Ubicación.** Esto es, el puesto de trabajo se encuentra en los servicios centrales o en la red comercial de oficinas, bien sea empleado o directivo.

- Los componentes de la muestra prestan, o han prestado, sus servicios de forma mayoritaria en la red comercial. Así lo indica un 84,8% de los encuestados mientras el 14,9% está en servicios centrales y un 0,3% pertenece a la alta dirección.
- Un 41,6% de los miembros de la muestra en activo desempeña un cargo directivo frente al 58,4% de empleados sin responsabilidad directiva. Esta proporción varía en el caso de los profesionales de la muestra en situación de pasivo, entre los cuales el 65,7% ocupó un cargo directivo frente a un 34,3% que no tenía responsabilidad directiva.

Figura 9. Ubicación profesional de los componentes de la muestra según porcentajes.

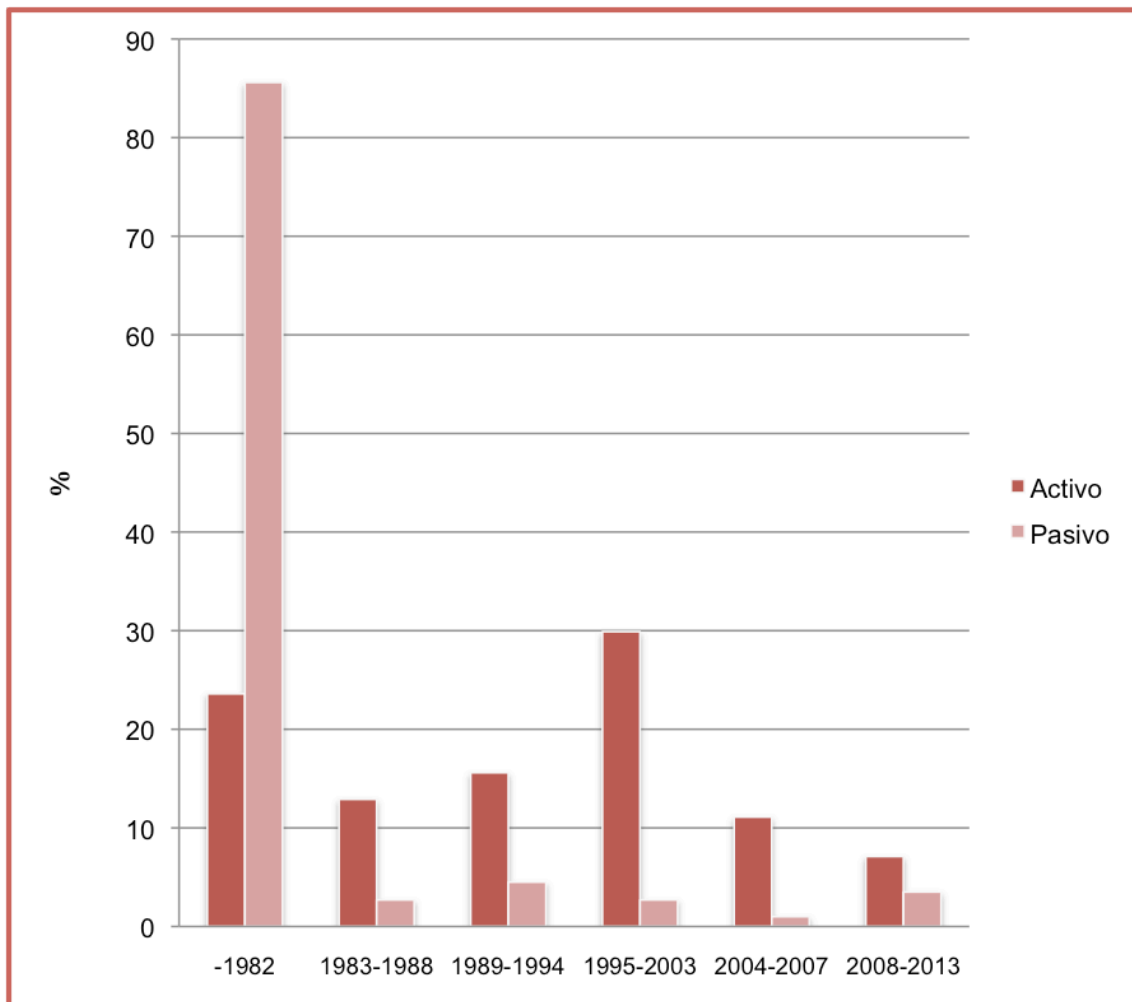


Fuente: Elaboración propia.

- **Característica temporal.** Es decir, indicadores de antigüedad tales como fecha de incorporación a la Entidad, Y también el tiempo dedicado a formación en el ámbito bancario.
 - La antigüedad media de los componentes de la muestra en la entidad actual se sitúa en los treinta años. Así lo indica el que un 46,3% se incorporó a la plantilla de la entidad antes del año 1982, frente a un 40,5% que se incorporó entre los años 1982 y 2003. Y con un 13,1% que lo hizo a partir del años 2004.

- Un 54,7% de la muestra indica haber dedicado a formación en el ámbito bancario más de quince días en el último año, frente al 45,3% que manifiesta haber dedicado menos de quince días. No obstante se observa diferencia significativa según el encuestado preste sus servicios en la red comercial o en los servicios centrales. Así, mientras en la red comercial un 60,7% manifiesta haber dedicado más de 15 días a formación durante el último año y un 39,3% haber dedicado menos de quince días, entre aquellos que se encuentran en los servicios centrales un 17,7% indica haber dedicado a formación más de quince días frente a un 82,3% que manifiesta haber dedicado menos de quince días durante el último año.

Figura 10. Antigüedad de los componentes de la muestra en la organización según porcentajes.



Fuente: Elaboración propia.

- **Entorno.** En el sentido de número de oficinas de la propia entidad y de la competencia, dentro del mercado natural del centro de trabajo del individuo.

- Se considera el mercado natural como el área geográfica que se encuentra dentro del radio de un kilómetro de la oficina o centro de trabajo del encuestado. Bajo esta premisa, y atendiendo a la competencia externa, es decir, número de oficinas de otras entidades en su mercado natural, un 54,7% indica la existencia de una a diez oficinas de entidades competidoras, un 14,1% indica tener de once a quince oficinas competidoras y un 29,2% sitúa en más de quince oficinas de la competencia dentro de su mercado natural.
- Atendiendo a la competencia interna, esto es, oficinas de la propia entidad dentro del mercado natural un 48,0% manifiesta que hay más de tres oficinas de la propia entidad en su mercado natural, un 39,8% indica la existencia de entre una y tres oficinas, mientras que un 12,2% indica que no hay oficinas de la propia entidad en su mercado natural.

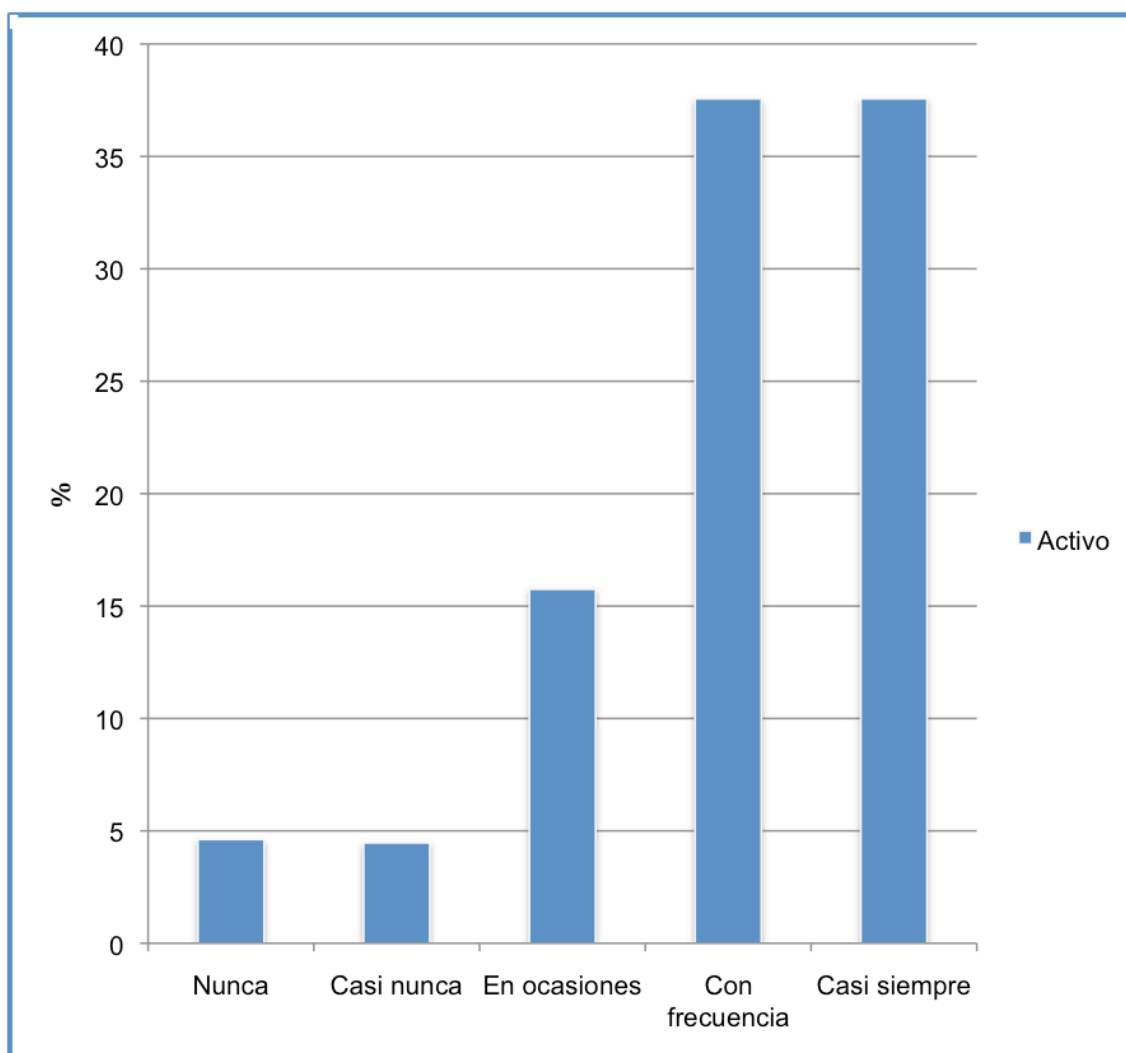
3.4.2. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información

En esta sección se solicita información relativa a los aspectos siguientes:

- **Recursos tecnológicos de que dispone el individuo.** Es decir, acceso a Internet, dirección de correo electrónico, agenda electrónica, planificador de actividad personal e Intranet corporativa.
 - Todos los empleados en situación laboral activa disponen de acceso a Internet, de una dirección personal corporativa de correo electrónico y cada empleado dispone de una agenda electrónica y de un planificador de actividad personal y profesional. Así mismo existe una Intranet corporativa a la que todos ellos gozan de acceso.
- **Accesibilidad a esos recursos.** Ya sea desde equipos internos a la organización o también desde equipos externos.
 - El acceso a la Intranet corporativa es posible desde los equipos propios de la organización para todos los profesionales en situación laboral activa. Sin embargo el 66,5% de los empleados activos manifiesta poder acceder a la Intranet desde equipos externos frente al 33,5% que indica no poder acceder mediante equipos externos.
- **Uso de los recursos tecnológicos.** Es decir, intercambio de información con clientes y/o proveedores, acceso a recursos Web externos y uso de la Intranet corporativa por parte de los profesionales en activo. Y facilidades TIC de que disponen los profesionales en situación pasiva y uso que realizan.

- Para los profesionales en activo, el intercambio de información con clientes y/o proveedores se realiza mayoritariamente mediante los recursos TIC. Así lo manifiestan tres de cada cuatro encuestados. Concretamente el 37,6% utiliza casi siempre los recursos TIC para sus comunicaciones con clientes y/o proveedores y el 37,5% los utiliza con frecuencia. Por su parte, el 15,8% realiza de forma ocasional esa comunicación mediante recursos TIC, y el 9,1% no los utiliza nunca o casi nunca. No obstante se da una diferencia significativa respecto a esta cuestión según los encuestados sean o no directivos. En este sentido los directivos utilizan en un 83,0% con frecuencia o casi siempre los recursos TIC para su comunicaciones mientras los no directivos lo hacen en un 69,5%. Y estas diferencias son ligeramente significativas en el caso de que el profesional esté en la red comercial o en los servicios centrales. Así, un 77,5% de los profesionales de la red comercial utilizan los recursos TIC en sus comunicaciones con clientes mientras que el 60,4% de los profesionales de los servicios centrales usan esos recursos en su comunicación con clientes y/o proveedores.
- Según los profesionales en activo, el acceso a recursos Web desde los terminales y ordenadores del centro de trabajo está parcialmente abierto. Así lo indica uno de cada dos profesionales en activo, en concreto el 55,5% de éstos. Mientras que para el 24,49% el acceso es libre a cualquier recurso Web, el 19,3% considera que dicho acceso es limitado o muy limitado.
- Todos los profesionales en activo utilizan la Intranet como vehículo de acceso a información corporativa (noticias, normas, procedimientos), a los cursos o programas de formación online y a atención de su correo electrónico. Sin embargo un 71,6% accede a los foros internos de opinión mientras que el 28,4% no lo hace. Esto es especialmente relevante entre los profesionales de servicios centrales en los que sólo el 49,5% accede a los foros internos de opinión. Dos de cada tres profesionales de la red comercial acceden a los foros internos de opinión. Y en la misma proporción los profesionales con responsabilidad directiva.
- Por su parte, todos los profesionales en situación laboral pasiva disponen de acceso a Internet a través de ordenador personal y tienen una dirección propia de correo electrónico. Sin embargo sólo un 65% de este colectivo dispone de dispositivos móviles frente a un 35% que no dispone de ellos. En cuanto al uso de dichos recursos, un 96,2% del colectivo hace uso de la banca electrónica a través de Internet, frente a un 3,8% que no lo hace. Por otra parte, un 71,3% utiliza el correo electrónico para comunicarse con su entidad financiera y un 28,7% no usa esa facilidad. En lo que respecta a la utilización de la banca electrónica mediante dispositivos móviles, el 41,1% usa dicha facilidad mientras que el 58,9% no la utiliza.

Figura 11. Usos TIC en la actividad diaria. Intercambio de información con clientes y/o proveedores.



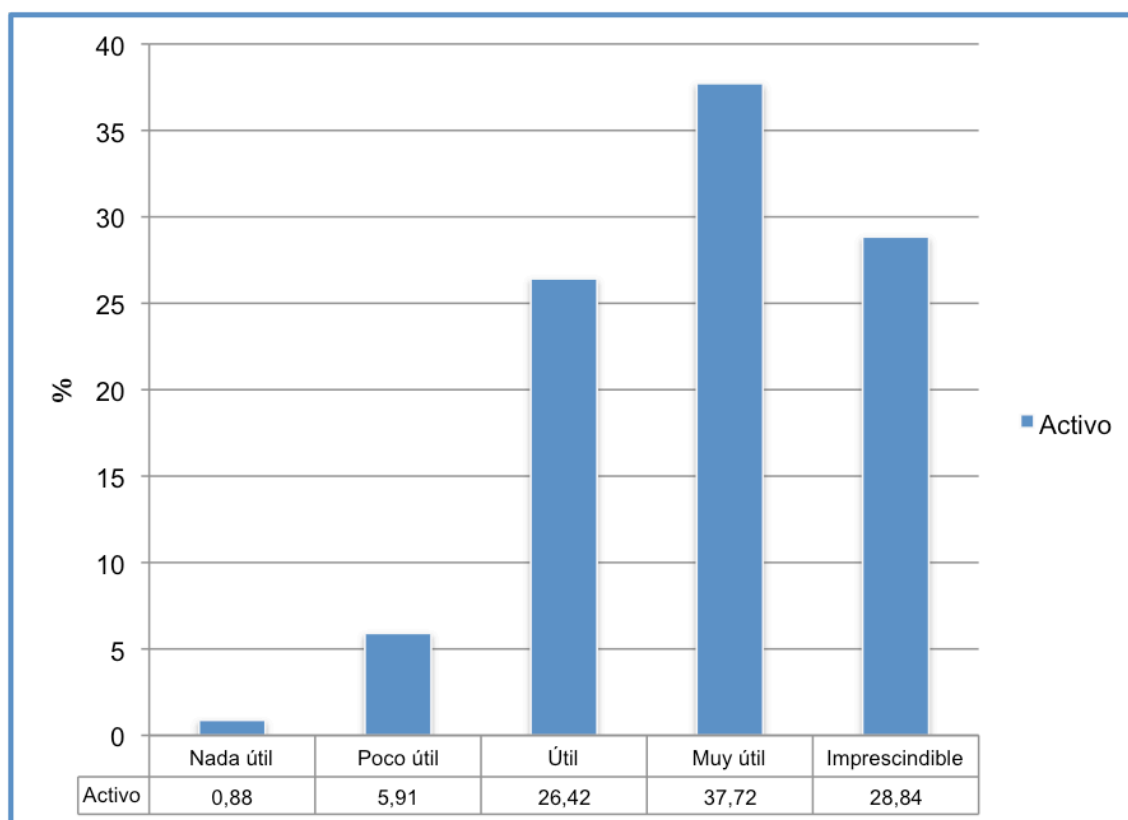
Fuente: Elaboración propia.

- **Utilidad de dichos recursos TIC.** De la agenda electrónica y del planificador de actividad personal, ayuda en las tareas del día-a-día del individuo, ayuda en las tareas de gestión del centro de trabajo.
 - La agenda electrónica y el planificador de actividad personal son recursos de gran utilidad en la actividad profesional diaria. El 66,6% de los profesionales en activo consideran dichos recursos como imprescindibles y muy útiles. Por su parte el 26,6% los considera útiles y un 6,8% los considera poco o nada útiles.
 - Las TIC y los SSII son ayudas positivas en las tareas del día a día de los profesionales en activo y con responsabilidad directiva. Así lo manifiesta el 86,1% de dichos profesionales que hacen una valoración positiva o muy positiva. Por su parte el 12,5% de ellos

las valora como aceptables. Y un 1,4% considera que son de baja ayuda.

- Las herramientas TIC constituyen una ayuda fundamental para la gestión del centro de trabajo por parte de los profesionales en activo y con responsabilidad directiva. Así lo manifiesta el 84,0% de dicho colectivo. Por su parte, el 13,2% considera que representan una ayuda aceptable, y el 2,8% opina que son de baja ayuda.

Figura 12. Usos TIC en la actividad diaria. Ayuda de las herramientas de agenda y planificador.

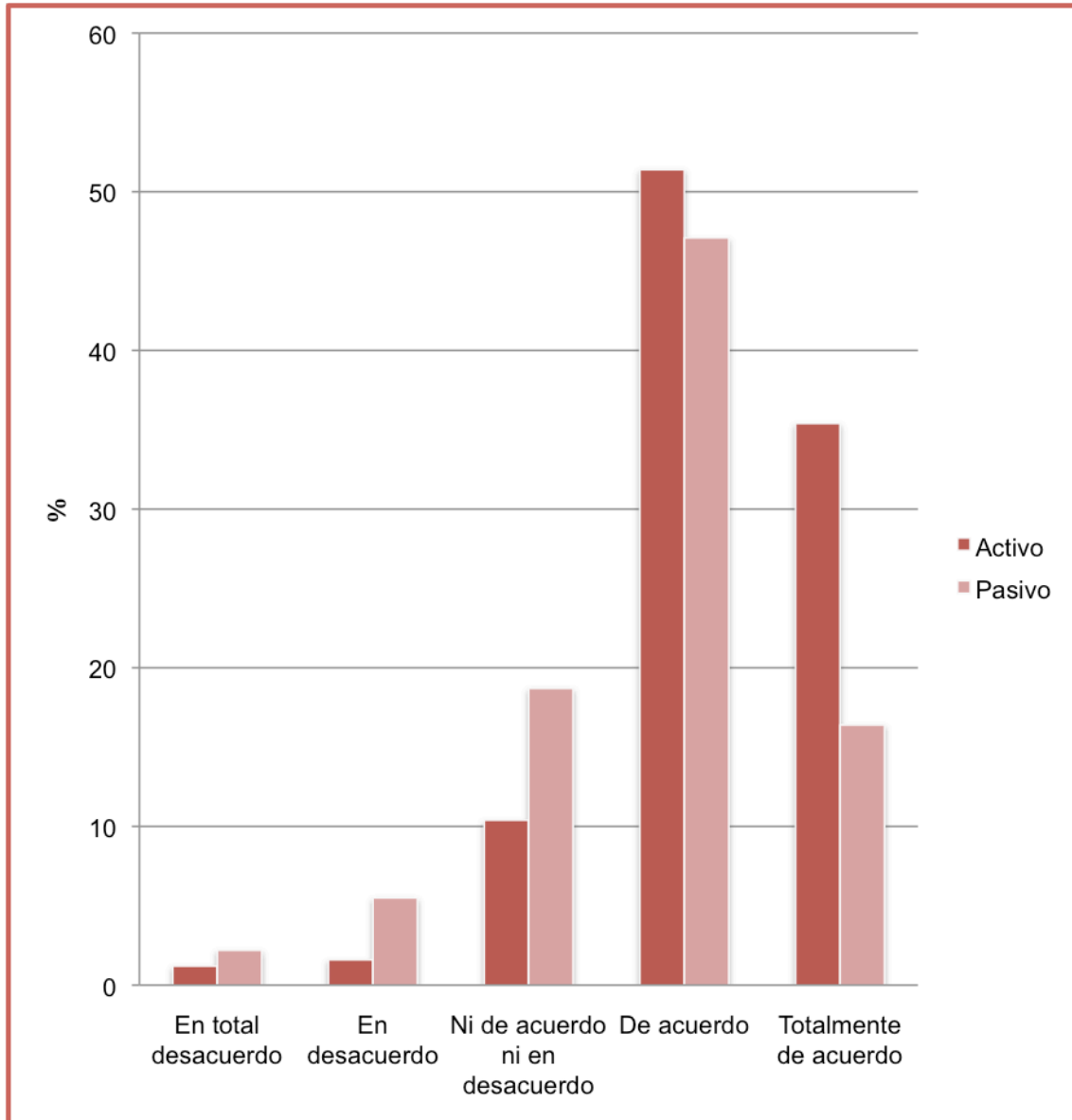


Fuente: Elaboración propia.

- **Ventajas del uso de los recursos tecnológicos.** Como contribución al incremento de la eficiencia en la gestión comercial, mejoría en la evaluación y gestión del riesgo, contribución a la mejora el conocimiento y el contacto con el cliente.
 - Las TIC y los SSII contribuyen significativamente al incremento de la eficiencia en la gestión comercial, a la mejora en la evaluación y gestión del riesgo y a la mejora del conocimiento y en contacto con el cliente. Así lo consideran la mayoría de los profesionales de la muestra. En concreto, el 82% está de acuerdo con dicha premisa en cuanto a la mejora de la eficiencia en la gestión comercial. Mientras que un 13,5% tiene una opinión neutra al respecto, y un 4,5% está en desacuerdo. Por otra parte un 74,6%

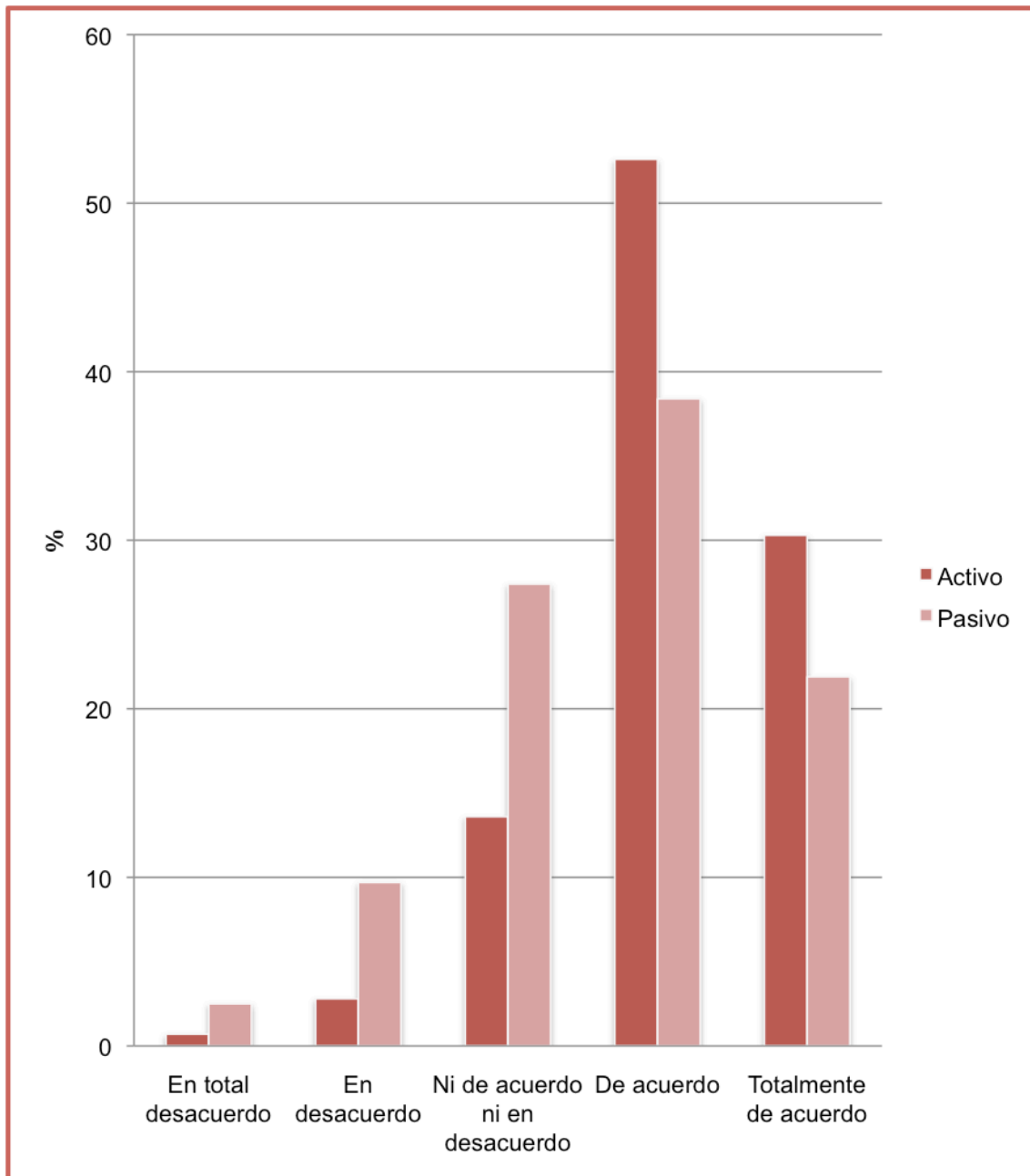
de la muestra opina que las TIC y los SSII mejoran la evaluación y la gestión del riesgo. Mientras que el 18,7% mantiene una opinión neutra, y el 6,7% está en desacuerdo. En cuanto a la contribución de las TIC y los SSII a la mejora del conocimiento del cliente y del contacto con éste, un 72,7% manifiesta su acuerdo en ello. Por su parte un 16,7% mantiene una opinión neutra sobre ello y un 10,6% muestra su desacuerdo.

Figura 13. Las TIC incrementan la eficiencia en la gestión comercial según opinión de los encuestados (porcentajes).



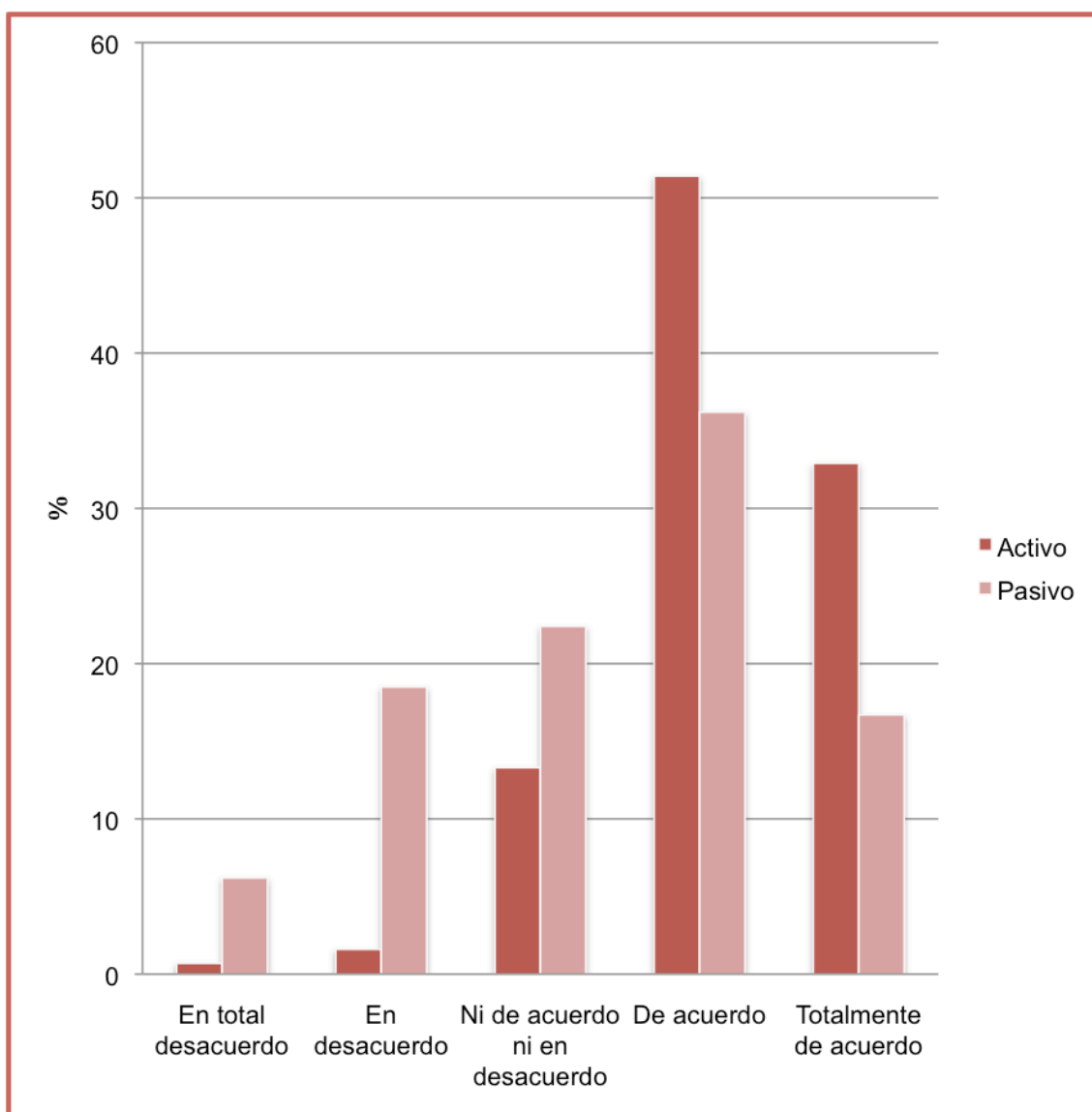
Fuente: Elaboración propia.

Figura 14. Las TIC mejoran la evaluación y la gestión del riesgo según opinión de los encuestados (porcentajes).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. Las TIC mejoran el conocimiento y el contacto con el cliente según opinión de los encuestados (porcentajes).



Fuente: Elaboración propia.

3.4.3. Comunicación interna

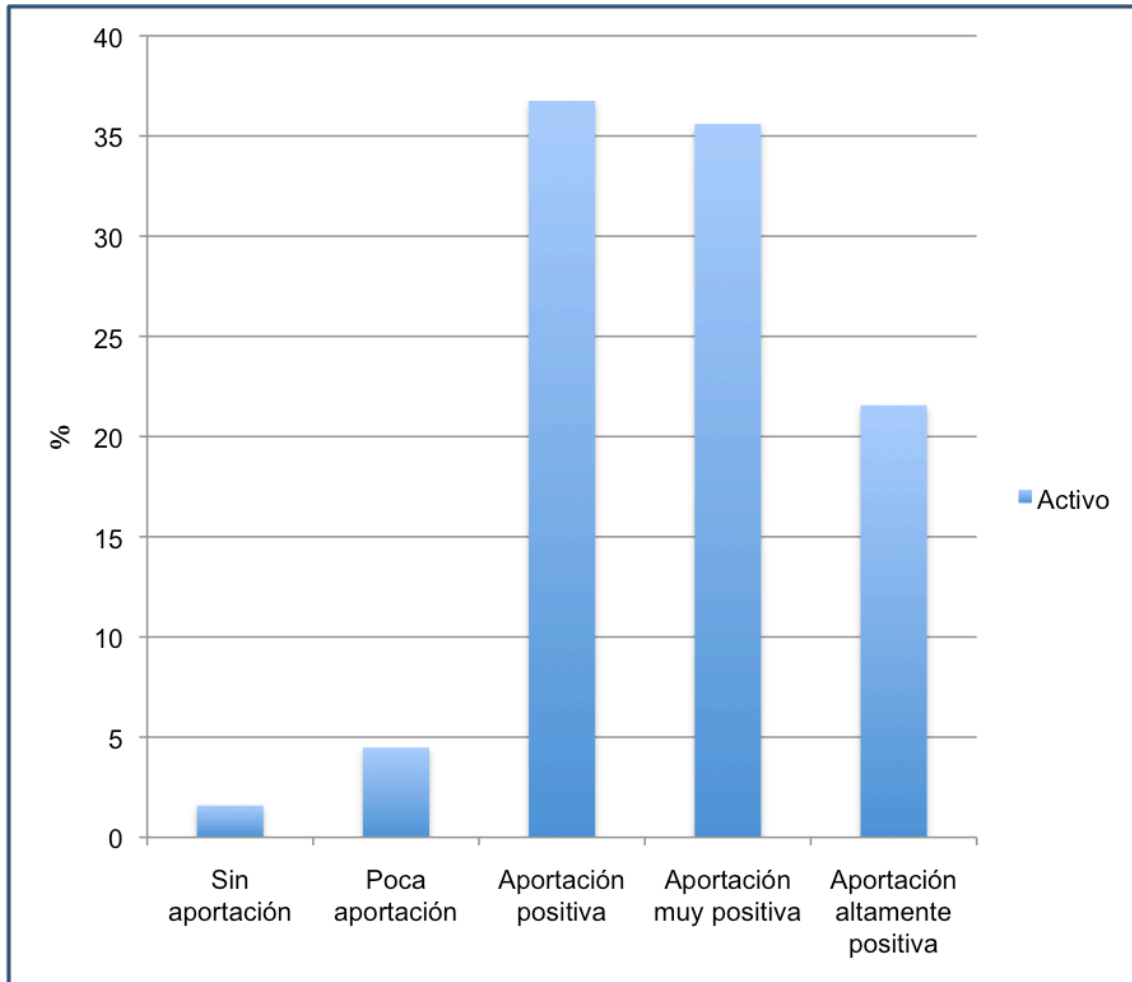
En esta sección se solicita información referente a los siguientes aspectos:

- **Comunicación lateral.** Es decir, frecuencia media de comunicación con colegas del mismo nivel y valoración de la satisfacción de esa comunicación.
 - Los profesionales en activo acostumbran a comunicarse por temas profesionales una vez por semana con colegas de su mismo nivel. Así lo indican el 62,5% de los encuestados frente a

un 27,9% que manifiesta que sólo lo hace cuando es estrictamente necesario. Sin embargo se observa diferencia significativa según el individuo sea o no directivo. Así entre los profesionales directivos el 70,8% acostumbra a comunicarse semanalmente mientras que un 56,6% de los no directivos lo hacen. Por otra parte, un 20,1% de los directivos lo hace sólo cuando es estrictamente necesario frente a un 33,5% de los no directivos. Entre éstos un 2,7% nunca de comunica con colegas de su mismo nivel. Atendiendo a la ubicación, el 62,0% de los profesionales de la red comercial se comunican con una frecuencia semanal mientras que un 27,9% lo hace cuando es estrictamente necesario. Y el 65,6% de los profesionales de servicios centrales lo hacen con frecuencia semanal frente al 28,1% que lo hace sólo cuando es estrictamente necesario.

- En cuanto a la valoración expresada en la comunicación con colegas del mismo nivel, se considera mayoritariamente positiva, muy positiva o altamente positiva por parte del 93,9% de los profesionales en activo. Opinión que se mantiene por parte de un 96,5% de los directivos y por el 92,0% de los no directivos. Y también por parte del 94,1% de los profesionales de la red comercial y el 92,7% de los que están en servicios centrales. Así pues se desprende, por una parte, que la comunicación entre profesionales del mismo nivel es más usual entre el personal con funciones directivas. Y, por otra, que en cualquier caso esa comunicación es altamente valorada por todos los profesionales en activo.

Figura 16. Valoración de los empleados en activo acerca de la comunicación lateral, según porcentajes.



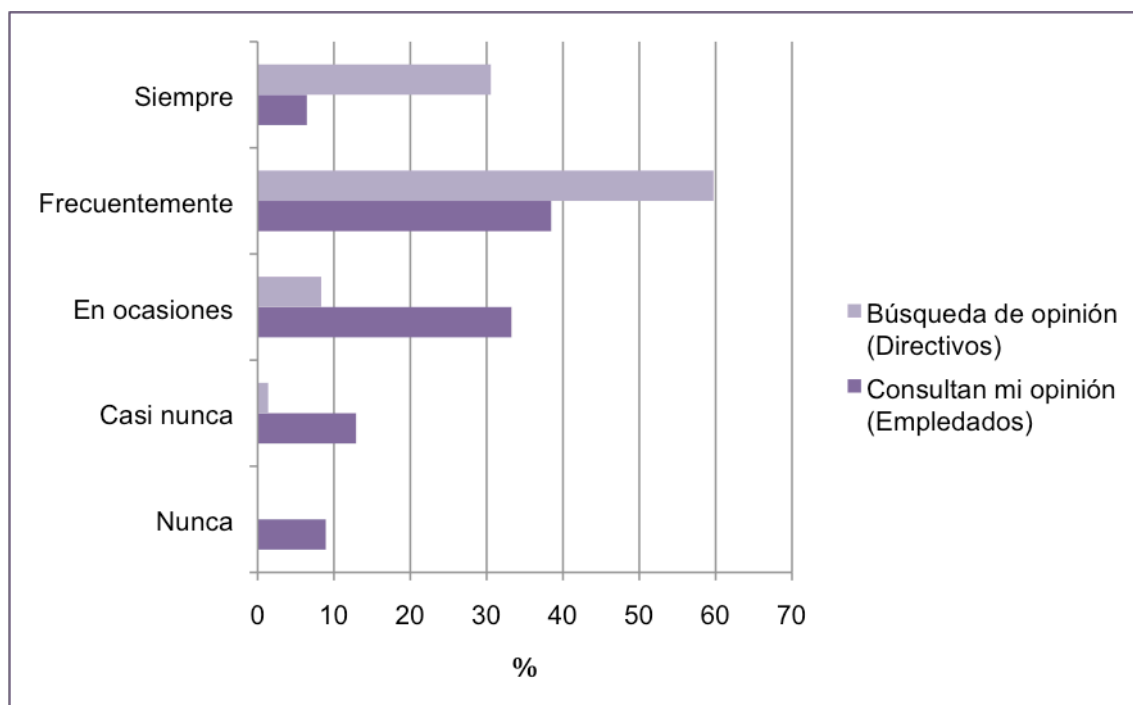
Fuente: Elaboración propia.

- **Comunicación ascendente.** Es decir, frecuencia con que el empleado es convocado a reuniones de seguimiento del centro de trabajo y grado de satisfacción de las mismas por parte del empleado.
 - Los empleados no directivos son convocados a reuniones de seguimiento una vez por semana. Así lo manifiesta el, 53,8% de los encuestados. De entre éstos, un 19,4% lo es una vez al mes, un 14,4% lo es sólo cuando es estrictamente necesario, un 9,7% es convocado con frecuencia quincenal y un 2,7% nunca es convocado. En esta cuestión se aprecian diferencias significativas según los profesionales se encuentren en la red comercial o en los servicios centrales. Así un 59,5% de los profesionales de la red son convocados semanalmente, un 29,9% de los empleados de servicios centrales lo son. Por otra parte, un 9,2% de los empleados de la red comercial es convocado sólo cuando es necesario frente al 36,4% de los empleados de servicios centrales.

- Atendiendo a la valoración expresada en cuanto a las reuniones de seguimiento, los profesionales en activo se muestran mayoritariamente satisfechos como lo indica el 65,2% de los encuestados. Cabe destacar que un 25,8% de ellos se muestra poco satisfecho y un 8,7% nada satisfecho. Percepciones que se mantienen según los profesionales se encuentren en la red comercial o en los servicios centrales. En este sentido un 64,7% de aquellos que se encuentran en la red comercial expresan su satisfacción con las reuniones de seguimiento mientras un 26,4% se sienten poco satisfechos y un 8,9% se muestran nada satisfechos. Y un 68,9% de los que se encuentra en los servicios expresan su satisfacción mientras un 23,4 se manifiestan poco satisfechos y un 7,8% nada satisfechos.
- **Comunicación descendente.** Es decir, frecuencia en la que el directivo convoca a los empleados para el seguimiento del centro de trabajo y grado de satisfacción en la comunicación con los colaboradores.
 - Los profesionales con funciones directivas convocan con regularidad a sus colaboradores para tratar temas tales como la marcha del centro de trabajo, el grado de consecución de objetivos o información de novedades. Así lo manifiestan los profesionales en activo con responsabilidades directivas entre los cuales un 86,5% convoca a sus colaboradores semanalmente, frente a un 4,9% que lo hace de forma quincenal, un 5,2% de forma mensual y un 3,5% que lo hace sólo cuando es estrictamente necesario. En esta cuestión se observan diferencias significativas según los profesionales encuestados presten sus servicios en la red comercial o en los servicios centrales. Así mientras en la red comercial se mantienen las proporciones antes descritas, en los servicios centrales un 47,4% hace una convocatoria semanal, frente al 21,1% que la hace de forma quincenal, el 15,8% la realiza de forma mensual y un 15,8% sólo convoca a sus colaboradores cuando es estrictamente necesario. Así se puede concluir que los profesionales con funciones directivas que se encuentran en la red comercial convocan a sus colaboradores con mayor frecuencia que aquellos que se encuentran en los servicios centrales.
 - Los directivos en activo se muestran mayoritariamente satisfechos respecto a la comunicación con sus colaboradores. Así lo manifiesta el 98,3% de los encuestados frente al 1,7% que se muestra poco satisfecho. Proporciones que se mantienen si se considera la ubicación de dichos profesionales, esto es, si están en la red comercial o en los servicios centrales. De ello se desprende que todos los profesionales con funciones directivas muestran su satisfacción en referencia a la comunicación y las reuniones con sus colaboradores.

- **Consulta de opinión en ambos sentidos**, Es decir, frecuencia en la que la opinión del empleado es consultada. Tanto desde el punto de vista del empleado como del directivo.
 - El 45,0% de los empleados sin funciones directivas manifiesta que es consultada su opinión de forma frecuente en relación con operaciones con clientes y/o proveedores, frente al 33,2% que dice ser consultado en ocasiones y el 21,8 que indica que nunca o casi nunca se recaba su opinión. Estas proporciones varían ligeramente si el encuestado se encuentra en la red comercial o en los servicios centrales. Así un 47,2% de esos empleados en la red comercial indican que se recaba su opinión frecuentemente o siempre, frente al 33,1% que indica que se le recaba en ocasiones y un 19,7% que indica que nunca es recaba su opinión. Por otra parte, un 35,1% de dichos empleados que están en servicios centrales manifiestan que se recaba su opinión siempre o de forma frecuente frente a un 33,8% al que se recaba en ocasiones su opinión y un 31,2% a los que casi nunca o nunca se les solicita opinión en los temas relativos a operaciones con cliente y/o proveedores. Estas proporciones varían substancialmente desde el punto de vista del encuestado directivo. Así el 90,3% indica que solicita frecuentemente o siempre la opinión de sus colaboradores en referencia a operaciones con clientes y/o proveedores, frente al 9,7% que indica que en ocasiones o casi nunca lo hace. Manteniéndose estas proporciones si el empleado con responsabilidad directiva se encuentra en la red comercial o en los servicios centrales. Se concluye pues la existencia de una divergencia significativa en la visión del profesional directivo en activo frente al profesional sin función directiva en cuanto a la consulta de opinión relacionada con operaciones con clientes y proveedores.

Figura 17. Comunicación interna en la organización. Visión de los empleados en activo según porcentajes.



Fuente: Elaboración propia.

3.4.4. Rendimientos e incentivos

En esta sección se solicita información referente a los siguientes aspectos:

- **Conocimientos de los objetivos y participación en su definición.**
Tanto desde el punto de vista del directivo como del empleado.
 - Los empleados encuestados con responsabilidad directiva conocen, mayoritariamente, los objetivos de su centro de trabajo, participan en su definición, tiene claros los criterios de evaluación del centro de trabajo y consideran que sus colaboradores conocen los objetivos y retos del ejercicio en curso. Así lo manifiesta un 99,0% de ellos con respecto al conocimiento de los objetivos y retos de su centro de trabajo. Un 91,0% tiene claros los criterios de evaluación de su centro de trabajo frente al 9,0% que indica desconocerlos. Un 99,0% manifiesta que sus colaboradores conocen los objetivos y retos de su centro de trabajo, y un 74,3% reconoce su participación en la definición de objetivos del centro mientras que un 25,7% indica que no participa en esa definición. Con todo se aprecian diferencias significativas según los empleados encuestados desarrollen su actividad en la red comercial o en los servicios centrales. Así mientras en la red comercial se mantienen aquellas proporciones, un 89,5% de los encuestados que están en los servicios centrales indican conocer los objetivos y retos de su centro mientras un

10,5% alega no conocerlos. Un 78,9% de estos empleados participan en la definición de objetivos frente al 21,1% que afirma no hacerlo. Esas mismas proporciones se revelan en cuanto al conocimiento de los criterios por los que será evaluado el centro de trabajo. Y finalmente un 84,2% de los encuestados directivos de servicios centrales indican que sus colaboradores conocen los objetivos del centro de trabajo frente a un 15,8% que manifiesta que sus colaboradores desconocen dichos objetivos.

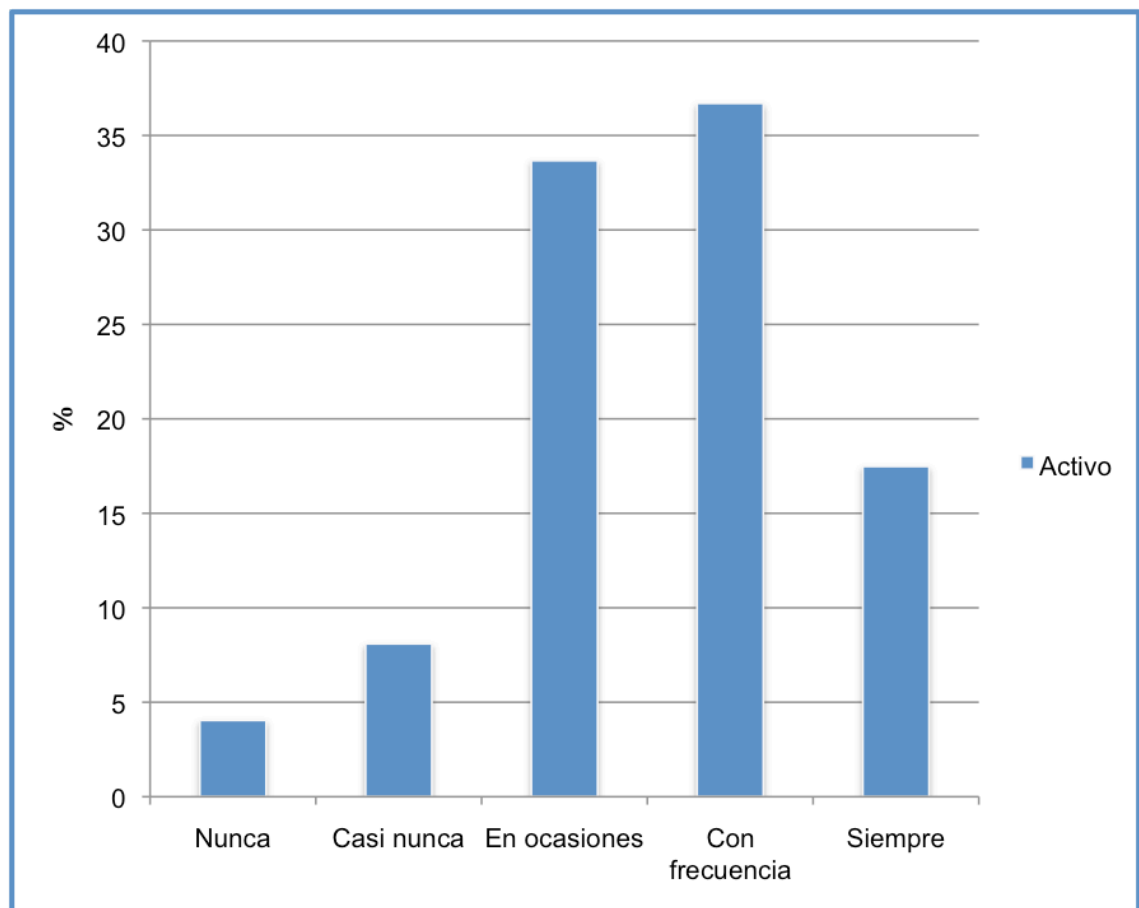
- Los empleados encuestados sin funciones directivas conocen mayoritariamente los objetivos y retos que competen a su centro de trabajo así como los criterios por los que éste será evaluado. Sin embargo manifiestan disconformidad en cuanto a su participación en la definición de dichos objetivos. Así lo indica el 97,0% de ese grupo de encuestados con respecto a conocer los objetivos y retos de su centro de trabajo frente al 3,0% que dice no conocerlos. También el 80,7% tiene claros los criterios por los que se evalúa a su centro de trabajo frente al 19,3% que indica no conocerlos. En lo referente a la participación de los encuestados no directivos en la definición de objetivos de su centro de trabajo el 56,7% de ellos manifiesta que no participa en esa tarea mientras el 43,3% indica que si lo hace. En esta cuestión se aprecia una diferencia significativa según los encuestados no directivos se encuentren en la red comercial o en los servicios centrales. Así mientras en la red comercial se mantienen aquellas proporciones, en los servicios centrales un 93,5% de los encuestados no directivos afirma conocer los objetivos de su centro de trabajo frente al 6,5% que dice desconocerlos. Un 45,5% de esos profesionales dice participar en la fijación de objetivos de su centro mientras un 54,5% indica no hacerlo. Y un 67,5% manifiesta tener claros los criterios por los que se evalúa su centro de trabajo frente a un 32,5% que dice no tener claros esos criterios. De ello se desprende que los empleados encuestados sin funciones directivas conocen los objetivos de sus centros de trabajo respectivos sin embargo uno de cada dos dice no participar en la definición de tales objetivos y, en el caso de que esos empleados estén en servicios centrales uno de cada tres indica no tener claros los criterios de evaluación de su centro de trabajo.

- **Implicación personal.** Es decir, grado de implicación personal en la consecución de los objetivos tanto desde el punto de vista del empleado como del directivo hacia éstos.

- Los empleados encuestados sin funciones directivas tienen un alto grado de implicación en la consecución de los objetivos y retos fijados para su centro de trabajo. Siendo una opinión compartida por los propios empleados así como por sus directivos inmediatos. Así lo demuestra el 82,4% de los encuestados no directivos que afirman tener un alto grado de implicación frente al 12,9% que indica tener una implicación media y al 4,7% que

manifiesta tener una implicación baja o nula. Desde el punto de vista de los encuestados con funciones directivas, un 74,3% de ellos indica que sus colaboradores tienen un alto grado de implicación en la consecución de los objetivos del centro de trabajo, un 23,3% manifiesta que esa implicación es de grado medio y un 2,4% que la implicación de sus colaboradores es baja. Estas proporciones se mantienen en el caso de la ubicación de los encuestados ya sea en la red comercial o en los servicios centrales. Por ello se puede concluir que se da una implicación mayoritaria de los empleados no directivos en la tarea de alcanzar los objetivos fijados para sus centros de trabajo respectivos.

Figura 18. Política de rendimientos e incentivos. Se reconoce la contribución al logro de objetivos. Visión de los empleados en activo según porcentajes.

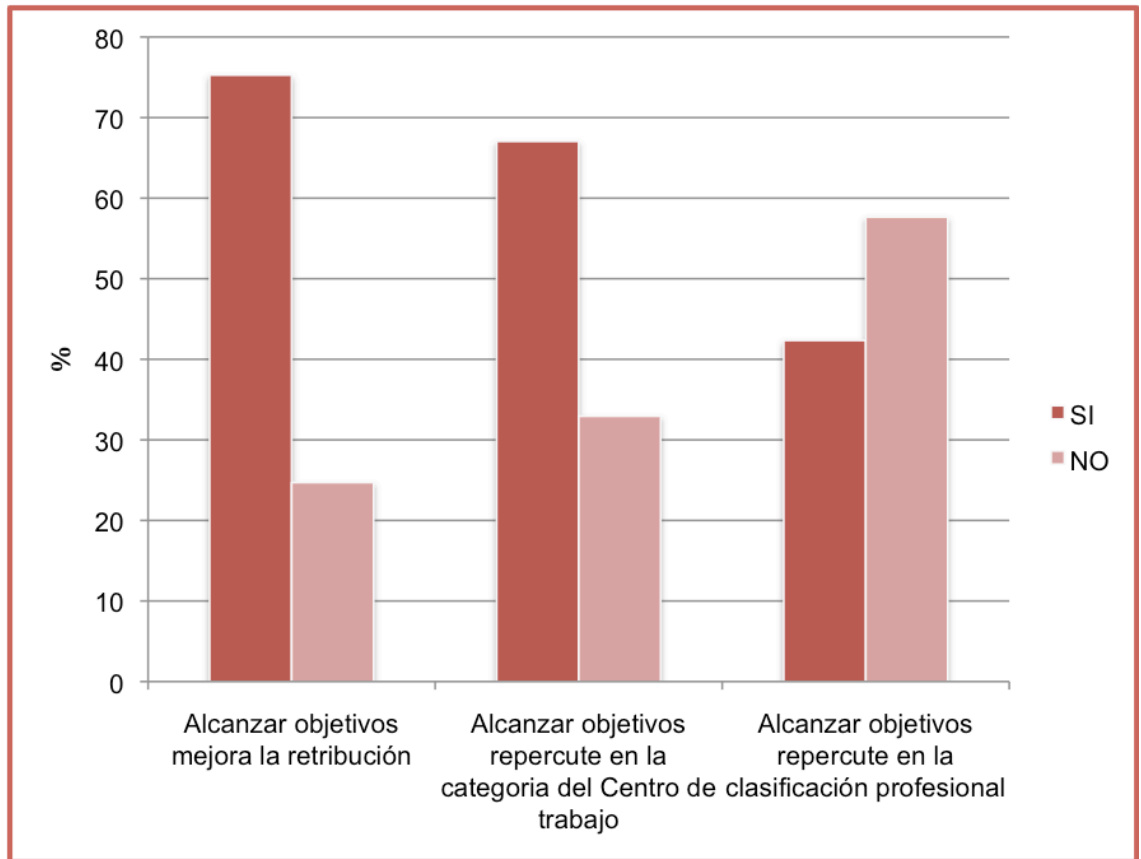


Fuente: Elaboración propia.

- **Repercusión.** Cómo afecta la consecución de objetivos en la retribución, en la clasificación del centro de trabajo y en la clasificación profesional.
 - Los encuestados en activo, bien tengan o no funciones directivas, indican de forma mayoritaria que la consecución de objetivos en su centro de trabajo repercute en su retribución económica así como en la clasificación o categoría del centro. Sin embargo

existen criterios divergentes en cuanto a la repercusión en la clasificación o categoría profesional. Así lo manifiesta el 75,3% de dicho grupo que afirma que la consecución de objetivos contribuye a la mejora de su retribución económica frente al 24,7% que manifiesta que la consecución no afectará a sus emolumentos. Un 67,0% indica que alcanzar los objetivos puede repercutir en la categoría del centro de trabajo mientras un 33,0% afirma que la categoría no sufrirá variación. Y un 42,3% manifiesta que alcanzar los objetivos puede repercutir en su categoría profesional frente al 57,7% que afirma que el alcance de objetivos no variará su categoría profesional. En esta cuestión se observan diferencias significativas según los encuestados sean o no directivos. En este sentido los directivos indican en un 84,7% que alcanzar objetivos mejorará su retribución, en un 74,0% que ese alcance repercutirá en la clasificación del centro de trabajo y un 59,0% que también repercutirá en su categoría profesional. Mientras para los no directivos un 31,8% afirma que alcanzar objetivos no alterará su retribución, un 37,9% dice que dicho alcance no modificará la categoría del centro de trabajo y un 69,6% indica que alcanzar los objetivos no repercutirá en su categoría profesional. Diferencias que son también significativas si observamos la variable en función de si el encuestado está en la red comercial o en servicios centrales. Así un 83,3% de los encuestados que están en servicios centrales afirman que alcanzar los objetivos mejorará su retribución frente al 74,0% de aquellos que están en la red comercial. Un 74,3% de los encuestados que están en la red comercial manifiestan que alcanzar los objetivos repercutirá en la clasificación del centro de trabajo frente al 21,9% de los encuestados que están en servicios centrales. De ello se concluye que alcanzar los objetivos del centro de trabajo mejora la retribución de los empleados, sean o no directivos. Dicho alcance repercute en la categoría del centro de trabajo sólo en el caso de ubicación en la red comercial. Y el alcance sólo afecta a la categoría profesional en el caso del personal encuestado con funciones directivas.

Figura 19. Política de rendimientos e incentivos. Repercusiones personales. Visión de los profesionales en activo.



Fuente: Elaboración propia.

- **Salario.** Es decir, porcentaje de salario fijo y de salario variable

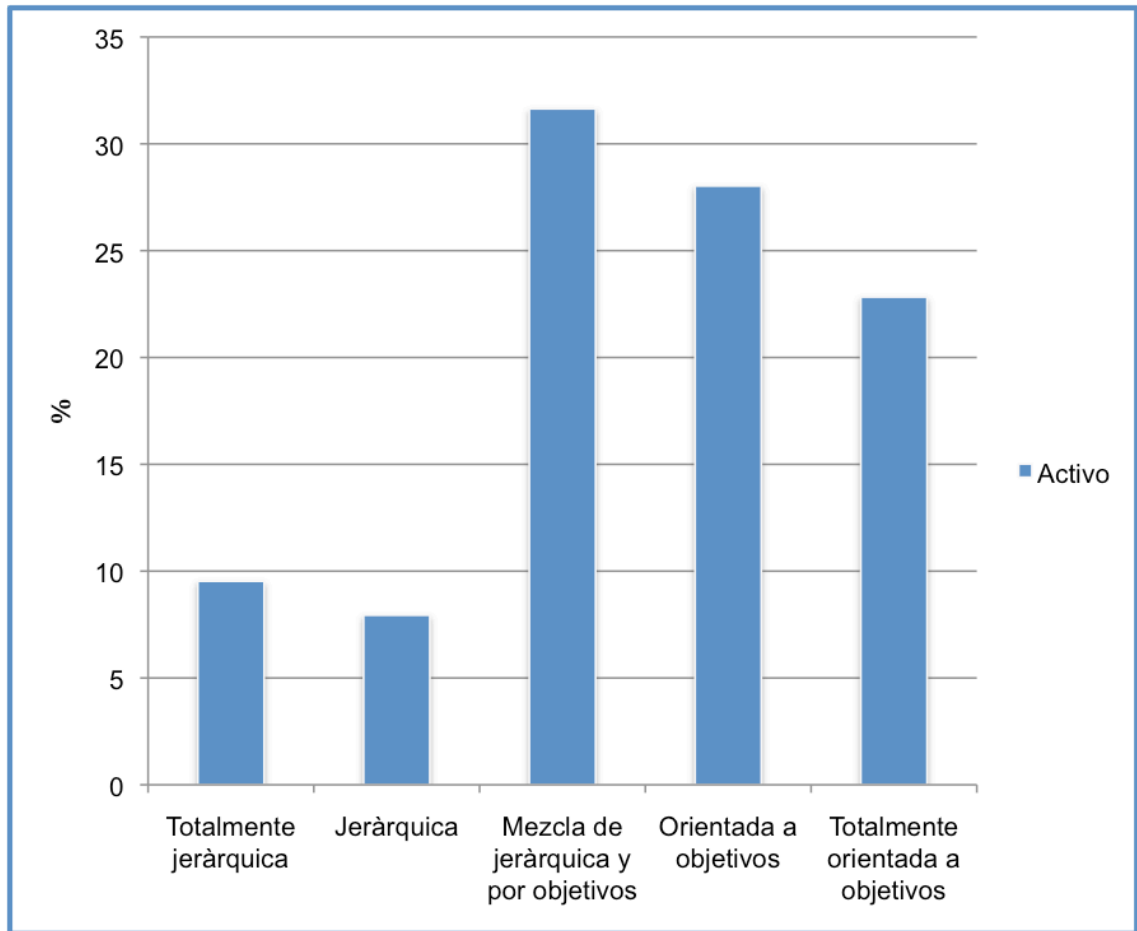
3.4.5. Supervisión y tomas de decisiones

En esta sección se solicita información referente a los siguientes aspectos:

- **Estilo de supervisión.** Es decir, desde un estilo totalmente jerarquizado a un estilo orientado por completo a objetivos.
 - **La supervisión del trabajo en la organización está significativamente orientada a objetivos.** Así lo manifiesta uno de cada dos entrevistados en activo. En concreto, para el 22,8% dicha supervisión está totalmente orientada a objetivos y para el 28,0% lo está principalmente. Por otra parte, el 31,6% de los entrevistados considera que el estilo de supervisión es una mezcla entre jerarquía y vinculación a objetivos. Finalmente aquellos que consideran que el estilo de supervisión se basa en la jerarquía representan el 17,4% del total. Así mientras el 7,9% opina que la supervisión es principalmente jerárquica, para el 9,5% restante ésta es considerada totalmente jerárquica. En esta

cuestión, se observan diferencias significativas según si los profesionales entrevistados sean o no directivos. En este sentido, la percepción entre los directivos es que la organización está más orientada a los objetivos que entre lo no directivos. Así, mientras entre los directivos el 58,3% considera que la supervisión está orientada a objetivos y el 12,8% que dicha supervisión es jerárquica, entre los profesionales no directivos estas proporciones son significativamente diferentes, reduciéndose hasta el 45,6% la proporción que considera que la supervisión está vinculada a objetivos y ascendiendo hasta el 20,8% la proporción que manifiesta que es jerárquica.. Y estas diferencias son igualmente significativas si observamos cómo se comporta la variable en función de si el profesional trabaja en la red comercial o bien en los servicios centrales. Así, la proporción de profesionales de la red comercial que cree que la supervisión del trabajo en la organización está orientada a objetivos asciende al 54,2% frente al 30,2% en el caso de los profesionales de servicios centrales. En el mismo sentido, la proporción de profesionales de la red comercial que considera que la supervisión es esencialmente jerárquica es del 15,6% frente al 29,2% en caso de los profesionales de servicios centrales. Se puede concluir, según los resultados descriptivos, que los profesionales directivos y de la red comercial consideran la supervisión del trabajo en la organización en mayor medida vinculada a objetivos que aquellos profesionales no directivos y que desempeñan su tarea en los servicios centrales.

Figura 20. Estilo de supervisión en la organización. Visión de los profesionales en activo.



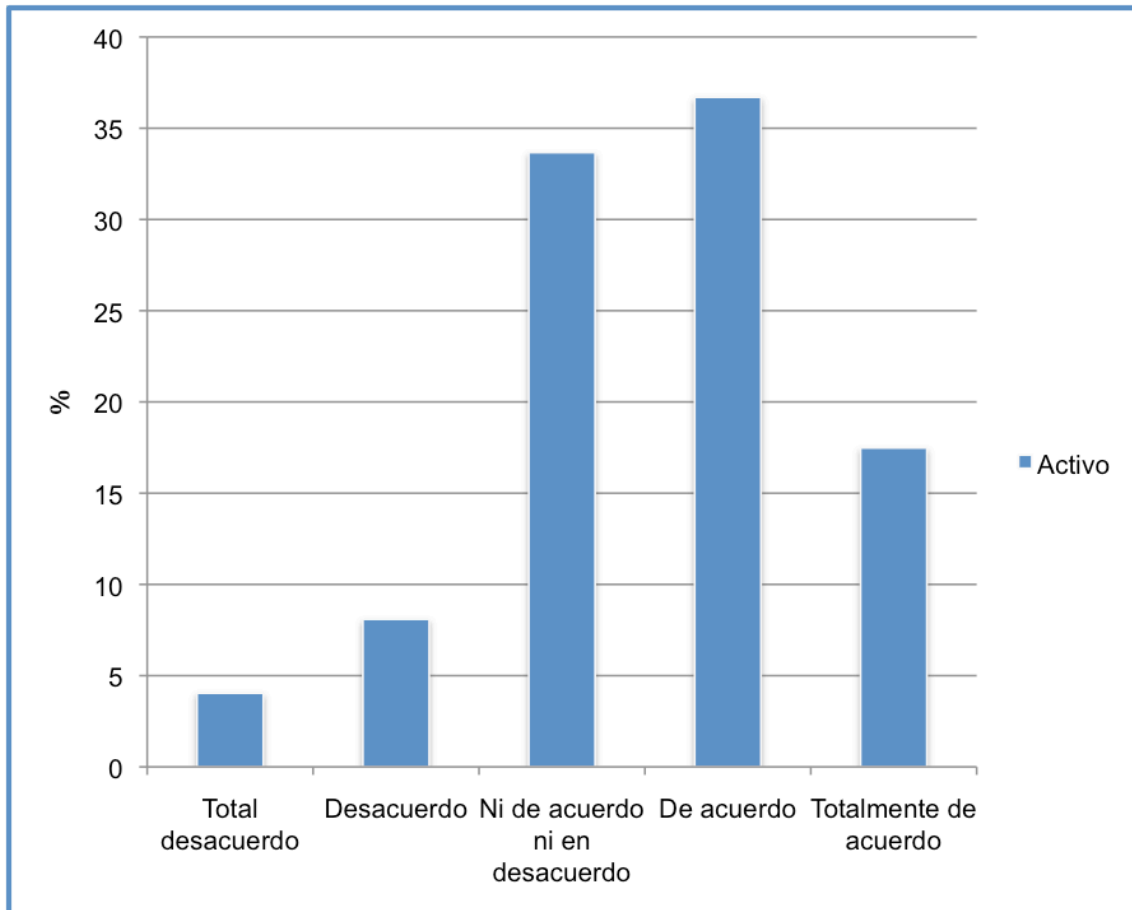
Fuente: Elaboración propia.

- **Toma de decisiones.** Esto es, grado de libertad en la toma de decisiones relativas a operaciones con clientes y/o proveedores. Desde el punto de vista del empleado y del directivos respecto a éstos.
 - Un 83,0% de los encuestados activos con función directiva manifiestan que sus colaboradores pueden tomar frecuentemente decisiones en temas relativos a las relaciones con clientes o proveedores. Un 13,2% de ese colectivo considera que pueden hacerlo de forma ocasional. Y un 3,8% que las pueden tomar en pocas ocasiones o nunca. Pero se observa una diferencia significativa si esos encuestados se encuentran en los servicios centrales dándose un 15,8% de ellos que consideran que sus colaboradores pueden tomar en pocas ocasiones o nunca aquél tipo de decisiones.
 - Por su parte el 51,8% de los encuestados activos sin responsabilidad directiva manifiesta que se le permite con frecuencia tomar decisiones relativas a operaciones con clientes o proveedores. Un 25,2% indica que tomas ese tipo de decisiones

de forma ocasional, y un 23,0% que lo hace en pocas ocasiones o nunca. Estas proporciones se mantienen según la ubicación del encuestado, ya sea en la red comercial o en los servicios centrales. Con ello se puede concluir que los empleados activos sin funciones directivas pueden de forma mayoritaria tomar decisiones que tengan que ver con operaciones relativas a clientes y proveedores.

- **Trabajo en equipo.** Fomento del trabajo en equipo por parte de la organización.
 - Un 67,1% de los encuestados en activo manifiesta su acuerdo en que la organización fomenta el trabajo en equipo. Un 18,9% muestra una opinión neutra al respecto. Y un 14,0% se manifiesta en desacuerdo. En esta cuestión se aprecian diferencias significativas en función de si el encuestado es o no directivo. Así un 75,0% de los encuestados con funciones directivas indica que la organización fomenta el trabajo en equipo. Así como el 69,0% de los encuestados que se ubican en la red comercial. Se puede concluir que la opinión mayoritaria de los encuestados en activo es la de que su organización fomenta el trabajo en equipo.

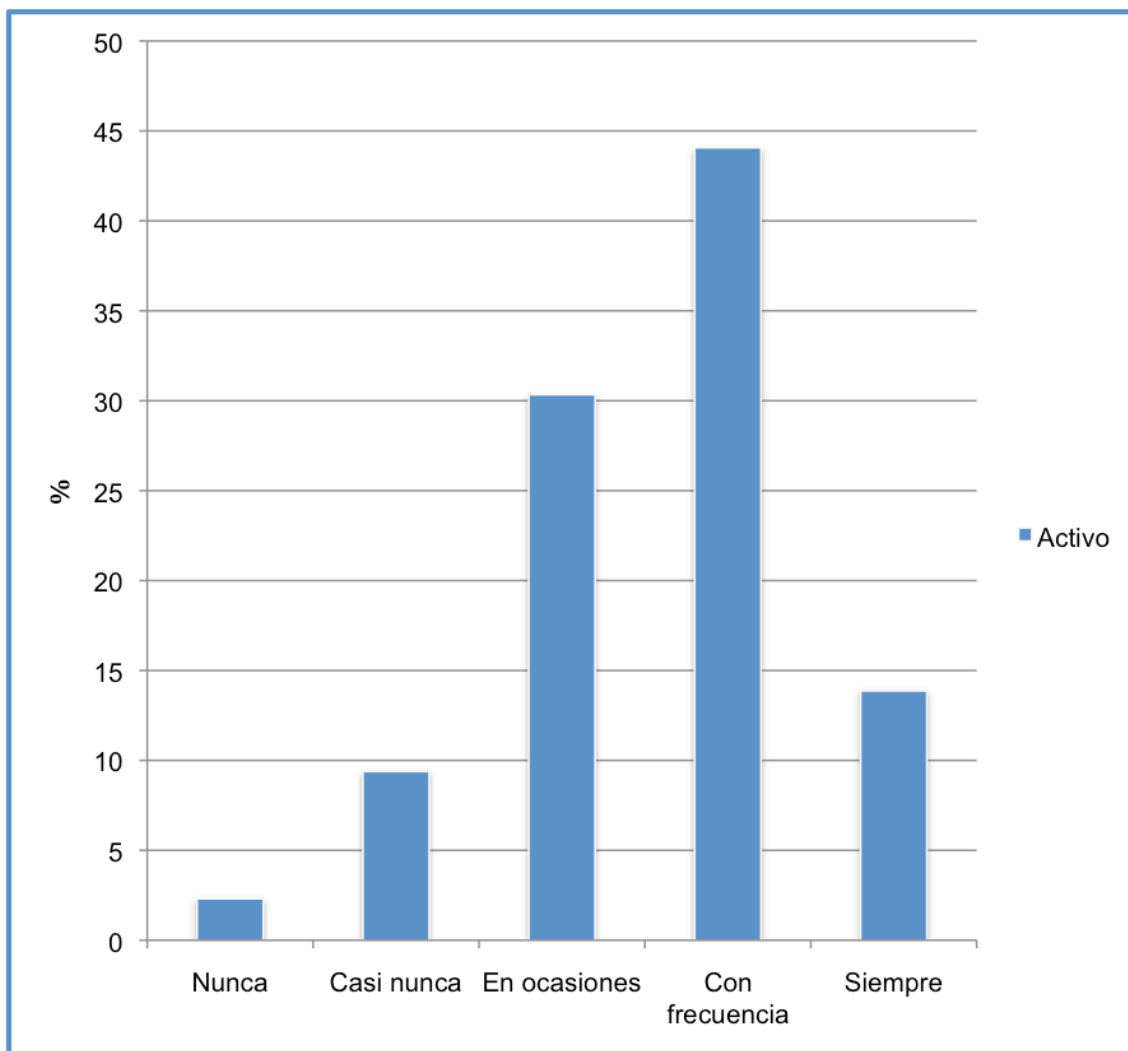
Figura 21. Fomento del trabajo en equipo. Visión de los profesionales en activo.



Fuente: Elaboración propia.

- **Compartir información.** Libertad en compartir, entre profesionales del mismo nivel, información relevante sin elevarla a niveles superiores.
 - Entre los encuestados en activo un 57,9% manifiesta que se puede compartir frecuentemente información relevante para el desarrollo del trabajo sin necesidad de elevarla a nivel superior. Un 30,3% indica que se pueden compartir ocasionalmente tales informaciones. Y un 11,7% considera que no se pueden compartir casi nunca o nunca. Al respecto se observa una diferencia significativa en función de si el encuestado en activo tiene funciones directivas, en este caso el 65,9% indica que se puede compartir con frecuencia tal tipo de información. Con ello se concluye que la organización permite que los empleados compartan información relevante para el desarrollo de su trabajo sin necesidad de elevarla a un nivel directivo superior.

Figura 22. Posibilidad de compartir información. Visión de los profesionales en activo.



Fuente: Elaboración propia.

- **Rotación.** Punto de vista del directivo y del empleado en cuanto a la rotación de profesionales en el centro de trabajo.
 - Un 69,4% de los encuestados con funciones directivas indican que hay poca rotación de directivos o ésta es media. Mientras que un 23,6% considera que la rotación es alta y un 7,0% que no hay rotación de directivos. En cuanto a la percepción de aquellos sobre la rotación de empleados no directivos un 71,5% de los directivos opina que hay poca rotación, un 26,4% que la rotación es alta y un 2,1% que no hay rotación de empleados no directivos. En esta cuestión se aprecia diferencia significativa según el encuestado se ubique en la red comercial o en los servicios centrales. Así un 8,3% de los encuestados con funciones directivas que se encuentran en servicios centrales indican que la rotación de directivos es alta, mientras un 27,1% de

dicho grupo considera que no hay rotación de directivos. En cuanto a la percepción por parte de los directivos acerca de la rotación de empleados no directivos, un 79,1% de los directivos considera que hay poca rotación entre los empleados no directivos. Proporciones similares se dan bajo la perspectiva de los empleados no directivos en cuanto a rotación.

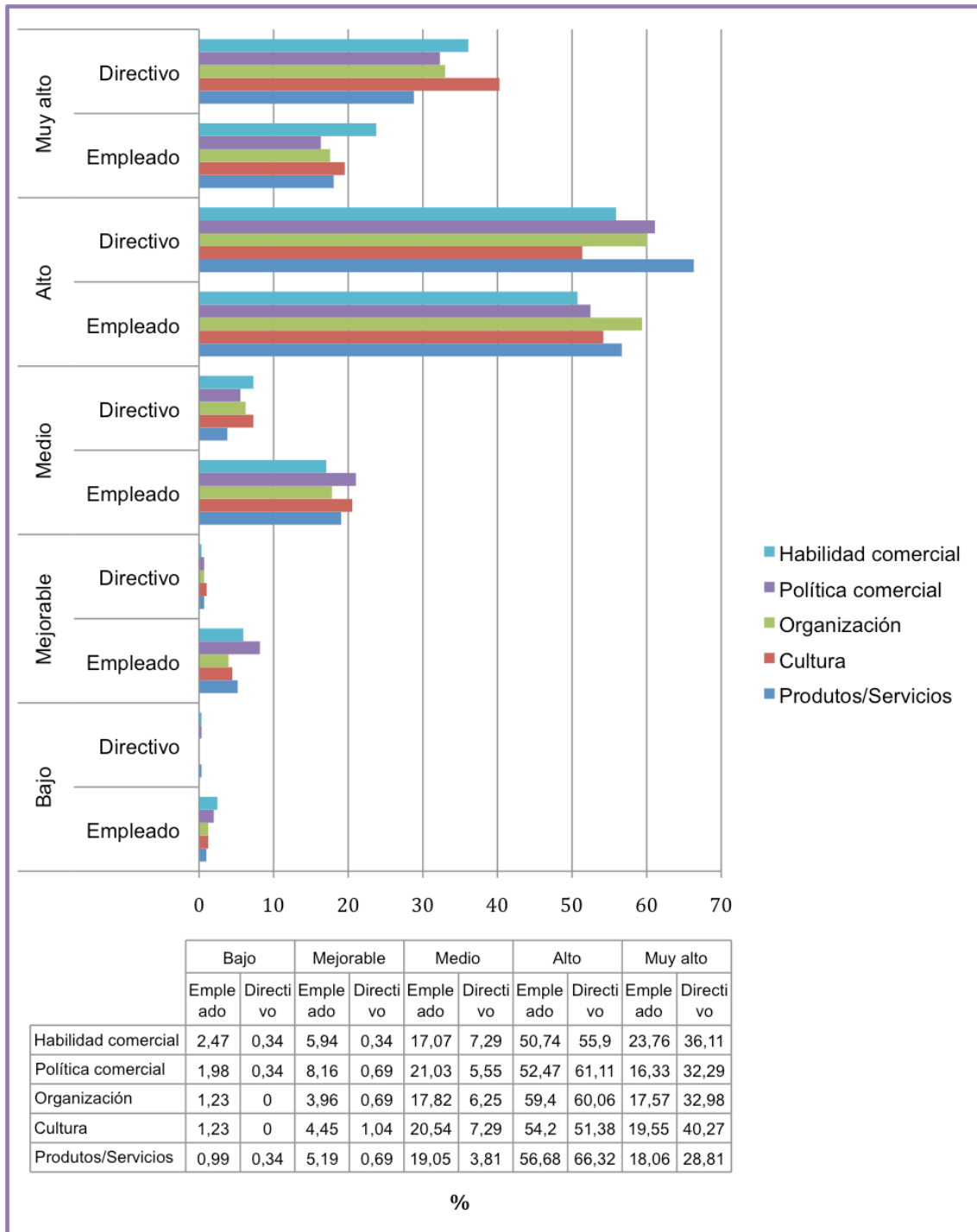
3.4.6. Conocimientos y habilidades específicas

En esta sección se solicita información referente a los siguientes aspectos:

- **Conocimientos y habilidades.** Es decir, la valoración que los empleados y los directivos realizan sobre sus propios conocimientos y habilidades específicas acerca de productos y servicios, cultura organizativa, organización y métodos de trabajo, políticas comerciales, capacidades de actividad comercial. Así como idéntica valoración de los directivos respecto a los conocimientos y habilidades de los empleados.
 - Tres de cada cuatro encuestados sin funciones directivas muestran un nivel alto o muy alto en el conocimiento de los productos y servicios de la entidad, en la cultura organizativa, la organización y los métodos de trabajo y en su capacidad comercial. Dos de cada tres de ellos muestran un conocimiento alto o muy alto de las políticas comerciales de la entidad. Y uno de cada cinco opina que sus conocimientos acerca de tales temas es mejorable. Esas proporciones se mantienen en la opinión que los directivos tienen acerca de los conocimientos de sus colaboradores no directivos. Por otra parte, en el caso de los encuestados con responsabilidad directiva las proporciones varían substancialmente. Para este colectivo las opiniones acerca de su conocimiento de las temáticas antes mencionadas supera el 90,0% y, por su parte la opinión de mejora cae por debajo del 10,0%. Sin embargo se aprecian diferencias significativas si los encuestados pertenecen a los servicios centrales. En este sentido, y respecto a los productos y servicios de la entidad, a las políticas comerciales de ésta y a la capacidad personal de actividad comercial, uno de cada tres de los encuestados, ya sean directivos o no, denotan un nivel de conocimientos medio respecto a estas temáticas. Y cuatro de cada cinco manifiestan que sus conocimientos acerca de ellas son mejorables o bajos. Se puede concluir que los encuestados expresan mayoritariamente un grado elevado de conocimientos acerca de los productos y servicios de la entidad, de su cultura organizativa, de la organización y los métodos de trabajo, de las políticas comerciales y de sus capacidades personales en cuanto a actividad comercial. Sin embargo existe una diferencia significativa relativa a aquellos cuya ubicación es los servicios centrales por cuanto se constata un menor conocimiento de los productos y servicios de la entidad y de las políticas comerciales

de ésta, así como menores capacidades personales en lo referente a actividad comercial.

Figura 23. Conocimientos y habilidades específicas de los profesionales en activo.



Fuente: Elaboración propia.

3.4.7. Área de negocio de activo: Gestión del Riesgo y Crédito

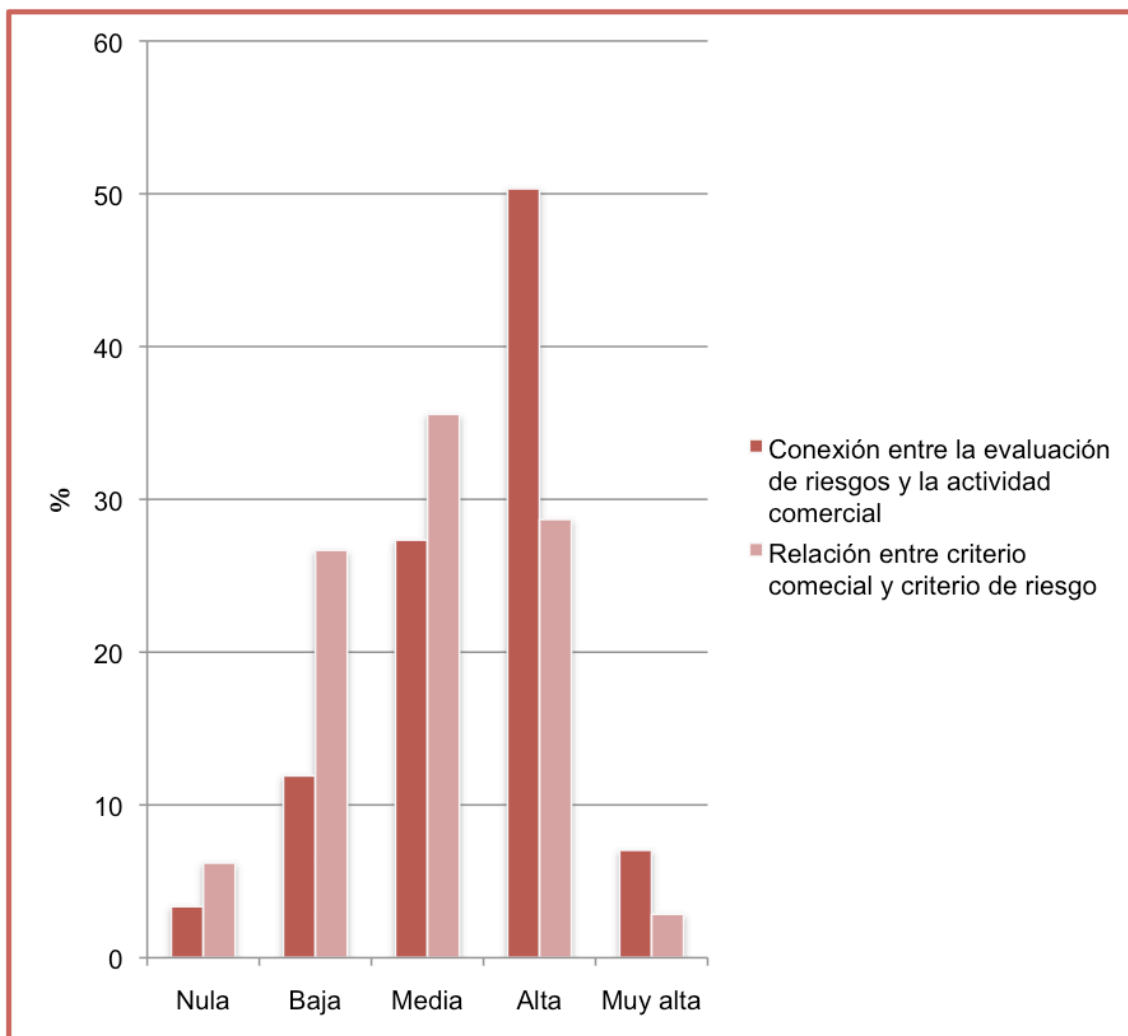
Estas son cuestiones dirigidas exclusivamente a los encuestados, sean directivos o no, que desempeñan su actividad profesional en la red comercial.

En esta sección se solicita información referente a los siguientes aspectos:

- **Criterios y circuitos de riesgo.** Autovaloración del directivo y valoración de los conocimientos de los empleados.
 - Los encuestados con funciones directivas y que están vinculados a la red comercial tienen un alto nivel de conocimientos de los criterios y de los circuitos de riesgo de la Entidad. Así lo manifiesta el 91,4% de este colectivo en cuanto a criterios de riesgo y el 90,7% en cuanto a circuitos de riesgo. El 7,8% opina que su nivel de conocimientos de los criterios y circuitos de riesgo es medio. Mientras que el 0,8% cree mejorable sus conocimientos de los criterios de riesgo y el 1,5% los conocimientos de los circuitos de riesgo.
 - Los directivos manifiestan mayoritariamente que los conocimientos de sus colaboradores acerca de los criterios y circuitos de riesgo son altos aunque mejorables. Así, el 60,6% de los encuestados opina que sus colaboradores tienen un nivel alto de conocimientos de los criterios de riesgo y un 32,3% cree que esos conocimientos están a nivel medio. Con un 7,0% de los encuestados que opina que esos conocimientos son mejorables. Por otra parte, el 53,6% de los encuestados opina que sus colaboradores tienen un alto nivel de conocimientos en cuanto a circuitos de riesgo y un 36,1% creen que esos criterios son de nivel medio. Con un 10,4% de los encuestados que indica que el conocimiento de sus colaboradores sobre los circuitos de riesgo es mejorable.
- **Actualización de información.** Es decir, opinión del directivo acerca de la información a los empleados acerca de cambios y actualizaciones en los criterios y circuitos de riesgo.
 - Los empleados no directivos son informados con frecuencia sobre las actualizaciones que afectan a los criterios y circuitos de riesgo. Un 82,5% de los encuestados directivos en la red comercial manifiesta que suministra con frecuencia a sus colaboradores información sobre criterios y circuitos de riesgo. Un 14,1% lo hace de forma ocasional, mientras el 3,3% no lo hace nunca o casi nunca.
 - Los directivos realizan un seguimiento de los conocimientos de sus colaboradores sobre los criterios y circuitos de riesgo. Un 71,4% de los encuestados realiza seguimiento de los conocimientos de sus colaboradores sobre criterios y circuitos de riesgo. Un 23% lo hace de forma ocasional y un 5,6% no lo hace nunca o casi nunca.

- **Segunda opinión.** Consulta por parte del directivo de la opinión del empleado.
 - Los empleados con responsabilidades directivas en la red comercial buscan mayoritariamente entre sus colaboradores una segunda opinión en cuanto a las operaciones de activo. Así lo manifiesta el 80,3% de los encuestados que lo hace con frecuencia o siempre. Frente al 19,0% que recaba esa segunda opinión de forma ocasional, y el 0,7% que no lo hace nunca.
- **Sistemas de Información.** Valoración de la ayuda de los Sistemas de Información y de bases de datos externas en la gestión de operaciones de activo.
 - Los empleados con funciones directivas en la red comercial valoran de forma satisfactoria la ayuda de los SSII a su alcance para la gestión de las operaciones de activo, incluyendo los sistemas de evaluación de riesgos, de scoring y de rating. Un 65,8% de los encuestados considera satisfactoria, y un 9,7% la considera excelente, la ayuda de los SSII durante el contacto comercial con el cliente y para el análisis previo de la operación. Un 16,7% considera esa ayuda de nivel medio. Y un 7,8% la considera mejorable o baja. Estas proporciones se mantienen estables respecto a la valoración de la ayuda de los SSII en el proceso desde la solicitud de la operación de activo hasta su formalización.
 - La gran mayoría de los encuestados directivos en la red comercial considera muy positiva la ayuda obtenida en el acceso, a través de Internet, a información en bases de datos externas (CIRBE, RAI, ASNEF, ESPERIAN, Registro Mercantil, Registro de la Propiedad u otras) durante la gestión de las operaciones de activo. Así el 60,2% de los encuestados la considera muy positiva y el 35,7% la considera positiva. Frente a un 4,1% que la considera aceptable.
- **Conexión riesgo-comercial.** Valoración de la conexión entre evaluación de riesgo y actividad comercial. Así como peso de los criterios comerciales respecto a los criterios de riesgo.
 - Los encuestados, sean o no directivos, ubicados en la red comercial consideran que el grado de conexión entre la evaluación de riesgo y la actividad comercial al tratar operaciones de activo tiene una valoración medio-alta. Así lo indican tres de cada cuatro de dichos profesionales, mientras un 7,0% de ellos considera que el grado de conexión es muy alto. Y el 14,0% considera que esa conexión es baja o nula.
 - Los encuestados no manifiestan un grado de relación claramente relevante entre los criterios comerciales y los criterios de riesgo. Así lo manifiestan uno de cada tres encuestados, sean directivos o no, ubicados en la red comercial.

Figura 24. Conexión entre riesgo, crédito y actividad comercial. Visión de los profesionales en activo.



Fuente: Elaboración propia.

- **Operativa.** Distribución de tiempos en la operativa de concesión de operaciones activas.
- **Formación.** Asistencia reciente a formación específica en gestión de riesgo.
 - Uno de cada dos encuestados manifiesta no haber asistido a alguna sesión de formación específica referente a gestión de riesgo en operaciones de activo. Así lo indica el 50,2% de los

encuestados con funciones directivas, frente al 49,8% que manifiesta haber recibido tal formación. Por su parte, un 59,3% de los encuestados sin responsabilidad directiva indican no haber asistido a dicha formación, frente al 40,7% que manifiesta haber asistido.

3.4.8. Innovación

En esta sección se solicita información referente a los siguientes aspectos:

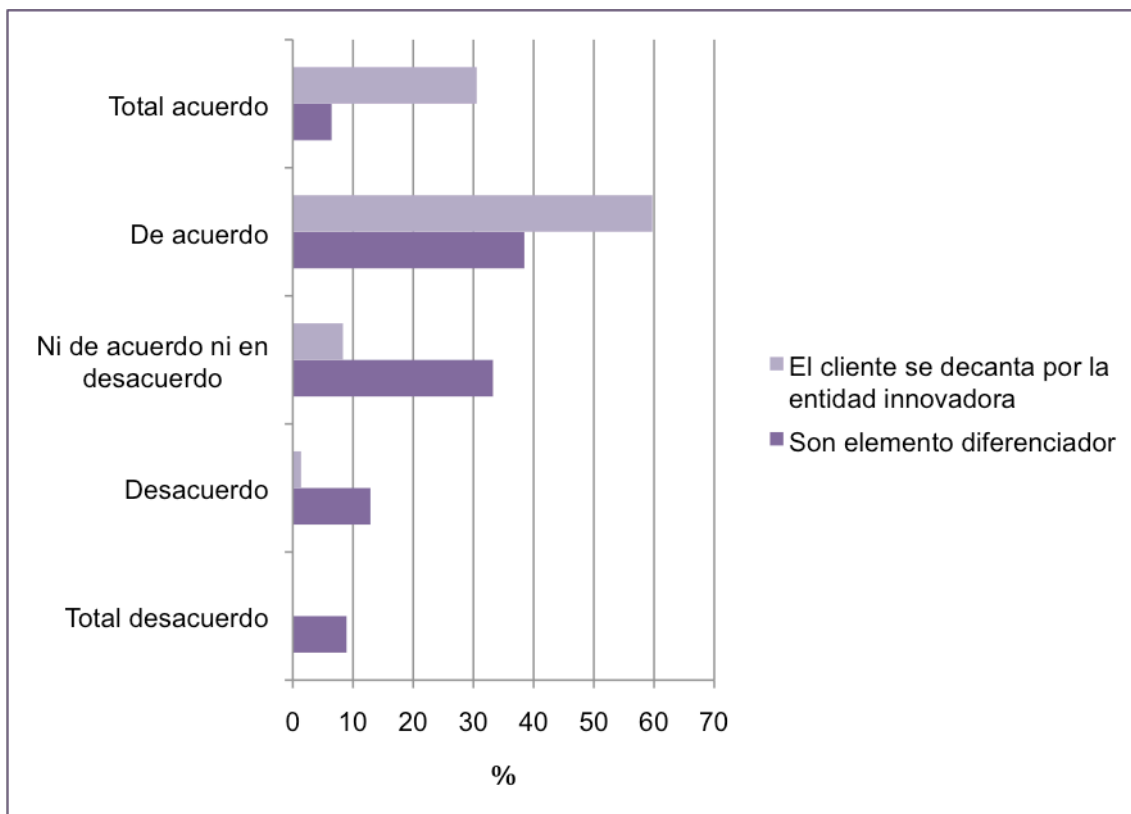
- **Estrategia corporativa.** En cuanto a comprensión de las necesidades del cliente, evaluación de la satisfacción del cliente y seguimiento del servicio al cliente.
 - La estrategia corporativa para conseguir ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades del cliente. Así lo indican dos de cada tres de los encuestados en activo, en concreto el 42,6% está de acuerdo y el 20,4% lo está totalmente. Por otra parte el 21,2% de ese grupo mantiene una posición neutra frente al 15,7% que dice estar en desacuerdo (11,7%) o totalmente en desacuerdo (4,0%). No obstante se observa alguna diferencia significativa según el encuestado sea o no directivo. En este sentido, un 50,0% de los encuestados con funciones directivas está de acuerdo con la afirmación inicial y un 21,2% dice estar totalmente de acuerdo. Por otra parte, un 19,3% de los encuestados no directivos indica estar en desacuerdo (13,9%) o totalmente en desacuerdo (5,4%). Esta diferencia es igualmente significativa si observamos la variable desde el punto de vista de la ubicación del encuestado. Así un 20,8% dice estar en desacuerdo (17,7%) o totalmente en desacuerdo (3,1%).
 - La Entidad mide la satisfacción de los clientes de forma sistemática y frecuente. Así lo indica el 88,7% de los encuestados en activo que manifiestan estar de acuerdo (39,7%) o totalmente de acuerdo (49,0%). Por su parte un 7,5% indica tener una opinión neutra al respecto, mientras un 3,7% dice estar en desacuerdo. En esta cuestión se observa una diferencia significativa en función de si el encuestado es o no directivo. Pues el 91,0% de los encuestado directivos dicen estar de acuerdo con la premisa (33,7%) o totalmente de acuerdo (57,3%). Mientras que el 87,2% de los encuestados no directivos manifiestan estar de acuerdo (44,1%) o total mente de acuerdo (43,1%). Esta diferencia es también significativa según la ubicación del encuestado. Aquí el 90,5% de los encuestado que pertenecen a la red comercial indicar estar de acuerdo (38,3%) o totalmente de a cuerdo (52,2%). Y un 78,2% de los encuestados que están en servicios centrales dicen estar de acuerdo (49,0%) o totalmente de acuerdo (29,2%).
 - La Entidad dispone de medidas estandarizadas de seguimiento del servicio a los clientes. Así lo manifiesta ocho de cada diez

(86,1%) encuestados en activo. En concreto un 45,2% indica estar de acuerdo y un 40,9% totalmente de acuerdo. Un 10,3% mantiene una opinión neutra y un 3,6% está en desacuerdo. También se observan diferencias significativas en función de que el encuestado sea directivo o no. Así el 90,6% de los encuestados directivos dice estar de acuerdo (42,7%) o totalmente de acuerdo (47,9%), frente al 92,9% de encuestado no directivos que dice estar de acuerdo (47,0%) o totalmente de acuerdo (35,9%). En este grupo el 12,4% mantiene una opinión neutra sobre la premisa. Estas diferencias son igualmente significativas si se atiende a la ubicación del encuestado. El 87,8% de los encuestados que están en la red comercial dicen estar de acuerdo (44,3%) o totalmente de acuerdo (43,5%). Frente al 76,0% de los encuestados, ubicados en los servicios centrales, que dicen estar de acuerdo (51,0%) o totalmente de acuerdo (25,0%). Destacar que en este grupo un 17,7% mantiene una opinión neutra sobre la premisa.

- **Innovación.** Introducción de innovación, novedad en el mercado, éxito y rendimiento asociado.
 - Tres de cada cuatro encuestados en activo manifiesta que se ha introducido algún tipo de innovación en su centro de trabajo durante los dos últimos años. En concreto un 74,3% lo afirma mientras que el 25,7% indica que no se ha introducido innovación alguna. Atendiendo al tipo de innovación, ésta ha sido organizativa para el 44,6% de los encuestados, ha sido innovación de proceso para el 39,7% e innovación de producto para 15,7% de los encuestados. En cuanto al éxito de la innovación introducida, un 70,2% de los encuestados está de acuerdo (59,7%) con el éxito de la innovación o totalmente de acuerdo (10,5). Frente al 21,0% que dice tener una opinión neutra al respecto y un 8,7% que está en desacuerdo (6,6%) o totalmente en desacuerdo (2,1%). Sobre esta cuestión se aprecia una diferencia significativa si el encuestado es directivo. Así un 74,6% de los encuestados directivos dicen estar de acuerdo (59,9%) en que la innovación ha sido exitosa, o totalmente de acuerdo (14,7%). Por otra parte un 47,7% de los encuestados indica estar de acuerdo en que la innovación ha dado buen rendimiento de forma rápida y un 7,6% está totalmente de acuerdo con ello. Un 31,3% de los encuestados mantienen una opinión neutra y un 13,4% está en desacuerdo (10,7%) o totalmente en desacuerdo (2,7%). Sobre la novedad en el mercado de tal innovación, un 26,8% de los encuestados está de acuerdo y un 6,0% lo está totalmente. Mientras un 45,7% dice tener una opinión neutra, y un 21,4% indica estar en desacuerdo (15,6%) o totalmente en desacuerdo (5,8%).
- **Participación.** En proyectos innovadores de producto, proceso u organizativo.

- La Entidad proporciona elementos para la participación de los empleados en el proceso innovativo. Así un 97,7% de los encuestados en activo certifica la existencia, en la Intranet corporativa, de un buzón destinado a recoger las sugerencias de los empleados en cuanto a mejora o perfeccionamiento de productos y procesos. Frente a un 2,3% que ignora su existencia. Por otra parte, un 93,2% de los encuestados en activo afirma que existen foros internos de intercambio de ideas relativas a temas diversos como el cuidado del medio ambiente o el ahorro energético. Frente al 6,8% que ignora sus existencia.
- Un 62% de los encuestados en activo dice no haber participado en ningún proyecto de innovación durante los dos últimos años. Frente al 38% que sí lo ha hecho. Sin embargo en esta cuestión se aprecia una diferencia significativa en función de la ubicación del encuestado. Así mientras entre los encuestados de la red comercial un 34,4% indica haber participado, un 65,6% dice no haberlo hecho. Y por su parte un 60,4% de los encuestados que se encuentran en los servicios centrales dice haber participado en procesos de innovación, un 39,6% de ellos indica no haberlo hecho.
- **Influencia de las TIC.** Es decir, papel de las TIC y los Sistemas de Información en las innovaciones, como elemento diferenciador respecto a la competencia y como elemento de captación y retención del cliente.
 - Las TIC y los SSII juegan un papel relevante en los procesos de innovación. Así lo revela tres de cada cuatro de los encuestados activos. En concreto un 44,5% dice que el papel de las TIC es bastante relevante y un 31,35% indica que es totalmente relevante. Por su parte un 20,5% indica que el papel es relevante, frente al 3,6% que dice que es poco relevante (3,3%) o nada relevante (0,3).
 - Las TIC y los SSII pueden llegar a ser un elemento diferenciador entre entidades financieras. Así lo reconocen ocho de cada diez de los encuestados en activo. Un 88,7% de ellos está de acuerdo (54,6%) con la afirmación o totalmente de acuerdo (34,1). Frente a un 9,2% que mantiene una opinión neutra y un 2.0% que está en desacuerdo.
 - El cliente puede decantarse por una Entidad tecnológicamente proactiva e innovadora. Un 83,4% de los encuestados en activo dice estar de acuerdo (52,5%) con ello o totalmente de acuerdo (30,9%). Frente al 12,6% que mantiene una opinión neutra y un 4% que indica estar en desacuerdo (3,4%) o totalmente en desacuerdo (0,6%).

Figura 25. Innovación con las TIC. Aplicación creativa de las TIC en el sector financiero. Visión de los empleados en activo.



Fuente: Elaboración propia.

3.4.9. Visión actual del mercado y del sector financiero

En esta sección se solicita información referente a los siguientes aspectos:

- **Actividad en la nueva etapa laboral.** Información relativa a los empleados en situación de pasivo acerca de las nuevas actividades emprendidas en su nueva etapa laboral y su opinión sobre la influencia del criterio comercial sobre los criterios y evaluación de riesgo.
 - Entre los encuestados en situación de pasivo, es decir, prejubilado, jubilado parcial o jubilado, un 91,5% manifiesta mantener actividades de tipo cultural y de ocio, frente al 8,5% que dice no tenerlas. En cuanto a actividades de tipo social y solidario un 57,3% de dicho colectivo realiza ese tipo de actividades frente a un 42,7% que no lo hace. Por otra parte, uno de cada dos empleados pasivos lleva a cabo actividades de formación permanente. Y en cuanto a actividades económicas, tales como un negocio o empresa propia, la docencia o las colaboraciones

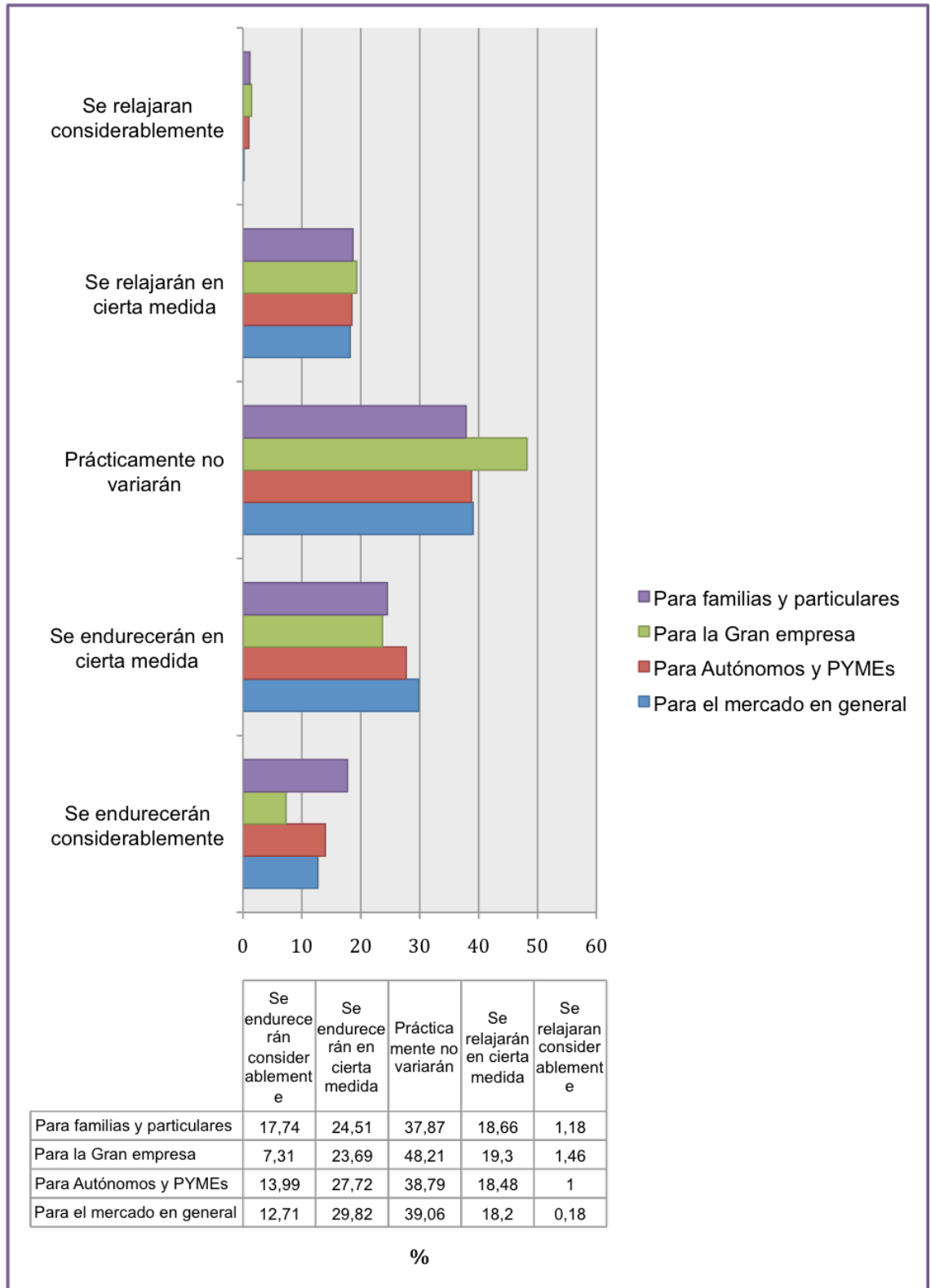
profesional, un 84,8% manifiesta no realizarlas frente a un 14,2% que si las lleva a cabo.

- **Conexión riesgo-comercial.** Opinión de los empleados en situación laboral pasiva sobre la conexión entre riesgo y actividad comercial, así como del peso del criterios comercial sobre el criterio de riesgo.
 - En el ámbito del sector financiero en su conjunto, el grado de conexión entre la evaluación del riesgo y la actividad comercial de las entidades es medio-alto. Así lo manifiesta el 72,3% de los encuestados en situación laboral pasiva de los que un 36,4% opina que el grado de conexión es alto frente al 35,9% que indica ser un grado medio. Un 7,5% manifiesta que el grado de conexión es muy alto, mientras el 17,7% considera que dicho grado de conexión es bajo y un 2,5% que considera que no existe conexión.
 - En el ámbito del sector financiero en su conjunto, el peso de los criterios comerciales sobre los criterios de riesgo es medio-alto. Un 66,1% de los encuestados en situación pasiva así lo manifiestan, con una consideración de peso medio para el 35,2% de ese grupo frente al 30,9% que considera que aquél peso es alto. Un 6,7% indica que el criterio comercial ejerce un gran peso sobre el criterio de riesgo, frente a 24,7% que cree que ese peso es bajo y un 2,5% que opina que el criterio comercial no ejerce ningún peso sobre el criterio de riesgo.
- **Condiciones de mercado respecto al activo.** Información relativa a los criterios y demanda de activo tanto en el pasado inmediato con la previsión de futuro.
 - Durante el periodo comprendido entre Mayo del 2012 y Mayo del 2013 los cambios producidos en los criterios que el sector financiero ha aplicado a la concesión de operaciones de activo han provocado que éstos se endurecieran notablemente. Así lo manifiesta el 89,0% de la muestra encuestada, considerando todo tipo de clientes. Con un 54,4% que opina que se han endurecido considerablemente y un 34,6% que se han endurecido en cierta medida. Un 8,9% opina que no han variado y un 2,1% que los criterios se han relajado. Estas proporciones se mantienen si se considera a autónomos, PYMES, familias y particulares. Pero si se considera a la gran empresa, un 75,9% de la muestra dice que los criterios se han endurecido. Con un 45,1% que opina que se ha endurecido en cierta medida y un 30,8 que el endurecimiento de los criterios ha sido considerable.
 - Durante el periodo comprendido entre Mayo del 2012 y Mayo del 2013, considerando el sector financiero en su conjunto, la demanda de operaciones de activo se ha reducido de forma considerable. Así lo indica la mayoría de los encuestados (85,4%) teniendo en cuenta a todo tipo de clientes. Con un 51% que opina que esa demanda se ha reducido de forma considerable y un

37,4% que se ha reducido en cierta medida. Un 5,8% indica que la demanda no ha variado prácticamente y un 5,9% que considera que la demanda ha aumentado. Esas proporciones se mantienen si se considera la demanda por parte de familias y particulares, pero varía al considerar la demanda por parte de la gran empresa. En este caso un 63,4% de los encuestado opina que se ha reducido la demanda, con un 41,4% que indica que se ha reducido en cierta medida y un 22,0% que se ha reducido de forma considerable. Frente a un 29,2% que opina que la demanda por parte de la gran empresa no ha variado.

- Fijando el medio plazo desde el verano de 2013, la demanda de operaciones de activo en el sector financiero en su conjunto se incrementará. Así lo manifiestan uno de cada dos encuestados de la muestra. Considerando a todo tipo de clientes un 47,7% dice que la demanda se incrementará. Un 46,2% indica que se incrementará en cierta medida y un 1,5% que el incremento será considerable. Frente a un 26,3% que opina que la demanda no variará, un 18,9% que la demanda se reducirá en cierta medida y un 7,1% que la reducción será considerable. Proporciones que se mantienen si se considera la demanda por parte de autónomos, PYMES, gran empresa, familias y particulares.
- Fijando el medio plazo desde el verano de 2013, se endurecerán los criterios que el sector financiero aplica a la concesión de operaciones de activo. Así lo indica un 42,5% de los encuestados considerando todo tipo de clientes, con un 29,8% que opina que se endurecerán en cierta medida y un 12,7% que lo hará de forma considerable. Un 39,1% opina que los criterios no variarán, frente a un 18,2% que indica que se relajaran en cierta medida y un 0,2% que se relajaran de forma considerable. Estas proporciones se mantienen para los segmentos de autónomos, PYMES, familias y particulares. En el caso de gran empresa, un 31,0% de los encuestados opina que los criterios se endurecerán, con un 23,7% que será en cierta medida y un 7,3% que lo hará de forma notable. Frente a un 48,21% que manifiesta que los criterios prácticamente no variarán y un 19,3% que se relajarán en cierta medida y un 1,5% que se relajarán de forma considerable.

Figura 26. Futuro de los criterios de concesión de operaciones activas. Visión de todos los componentes de la muestra.



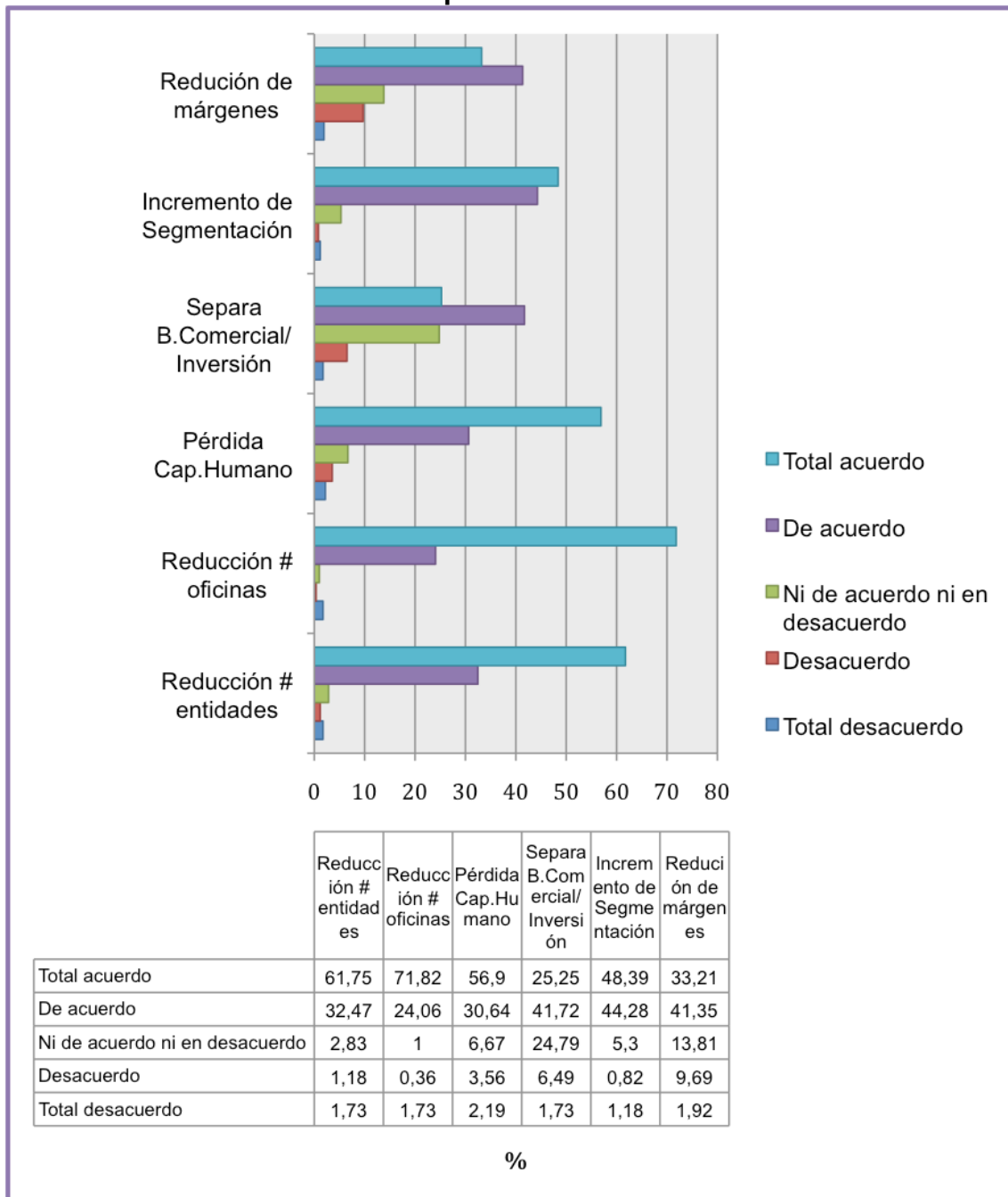
Fuente: Elaboración propia.

- **Futuro del sector.** Visión respecto a la posibilidad de reducción de entidades, del número de oficinas, de pérdida de capital humano, de

separación de banca comercial y banca de inversión, incremento de la segmentación de clientes, reducción de márgenes.

- Situándonos en el verano de 2013, la visión de futuro para el sector financiero en su conjunto indica que se producirá una reducción en el número de entidades financiera, acompañada de una reducción del número de oficinas bancarias. Se perderá capital humano e intelectual. Las entidades incrementarán la segmentación de clientes (familias y particulares, autónomos, PYMES, gran empresa, grandes patrimonios). Se separan claramente los modelos de banca comercial y banca de inversión. Se agudizará la reducción de márgenes.
- Un 94,2% de los encuestados manifiesta que se dará una reducción en el número de entidades del sector financiero, con un 61,7% que indica estar totalmente de acuerdo y un 32,5% que manifiesta estar de acuerdo. Frente a un 2,83% que muestra una posición neutra al respecto y un 2,9% que se manifiesta en desacuerdo.
- Respecto a la reducción del número de oficinas, un 96,9% opina que se producirá. Con un 71,8% que manifiesta su total acuerdo y un 25,1% que indica estar de acuerdo, frente a un 1,0% que mantiene una opinión neutra y un 2,1% que se posiciona en desacuerdo.
- Un 92,7% de la muestra encuestada manifiesta que las entidades financieras incrementarán la segmentación de sus clientes., con un 48,4% que están totalmente de acuerdo y un 44,3% que están de acuerdo. Frente a un 5,3% que tienen una opinión neutra al respecto y un 2,0% que están en desacuerdo.
- En el futuro el sector financiero perderá capital humano e intelectual. Así lo manifiesta el 87,5% de los encuestados, con un 56,9% que manifiesta su total acuerdo y un 30,6% que están de acuerdo. Frente a un 6,7% cuya opinión es neutra y un 5,8% que están en desacuerdo.
- En el futuro se producirá una separación clara de modelos, en el sector financiero, entre banca comercial y banca de inversión. Un 67,0% de los encuestado así lo manifiesta, con un 42,0% que está de acuerdo y un 25,0% que lo está totalmente. Frente a un 24,8% cuya posición al respecto es neutra y un 8,2% que manifiesta su desacuerdo.
- En el sector financiero se agudizará la reducción de márgenes. Así lo indican tres de cada cuatro (74,6%) de los encuestados, con un 41,4% que expresan estar de acuerdo y un 33,2% que manifiestan su total acuerdo. Frente a un 13,8% que mantiene una opinión neutra al respecto y un 11,6% que están en desacuerdo.

Figura 27. Visión acerca del futuro del Sector Financiero por parte de todos los componentes de la muestra.



Fuente: Elaboración propia.

4. Análisis de datos. Discusión de resultados

Con la finalidad de reducir los datos disponibles y explicar las correlaciones entre las variables recogidas en la matriz se ha procedido a realizar análisis factoriales. La reducción de datos se han llevado a cabo mediante análisis de componentes principales utilizando la opción Varimax.

Finalmente se han realizado dos análisis factoriales orientados a obtener un indicador reducido de dos dimensiones esenciales en el análisis. El primero referido a los *Usos TIC* en la organización y el segundo referente a los aspectos de *Organización y Dirección/Gestión de Personas de la institución*.

La Tabla 8 ilustra las variables incluidas en el análisis factorial llevado a cabo para obtener un indicador de *Usos TIC*. Para ello han sido seleccionadas seis variables. La Variable 1: INTERCORREO, es una variable que recoge la intensidad del intercambio de información con clientes y/o proveedores mediante correo electrónico o Internet; la Variable 2: ACCES_TER recoge la intensidad del acceso a recursos Web desde el centro de trabajo por parte de los encuestados; la Variable 3: HTIC_DIARIO recoge la opinión que tienen los informantes sobre la ayuda que les prestan las herramientas TIC disponibles en su actividad profesional diaria; la Variable 4: EFIGEST es una variable que recoge la percepción de los encuestados respecto a la contribución de las TIC a la eficiencia en la gestión comercial; la Variable 5: GESTRIESGO recoge la percepción que tienen los entrevistados acerca de las TIC como elementos que ayudan en la mejora de la evaluación y gestión del riesgo; y la Variable 6: CONTACTIENT recoge la percepción de los encuestados en cuanto al papel de las TIC en la mejora del conocimiento del cliente y el contacto con el mismo.

Tabla 8. Descripción de las variables utilizadas en el análisis para el indicador ‘Usos TIC’.

Variable	Descripción	Valores
INTERCORREO	Intercambio información con clientes/proveedores mediante correo electrónico o Internet	Ordinal (1-5)
ACCES_TER	Acceso a recursos Web desde terminales del Centro de Trabajo	Ordinal (1-5)
HTIC_DIARIO	Ayuda de las herramientas TIC (Agenda y Planificador) en la actividad profesional diaria	Ordinal (1-5)
EFIGEST	Las TIC han incrementado la eficiencia en la gestión	Ordinal (1-5)
GESTRIESGO	Las TIC mejoran la evaluación y gestión del riesgo	Ordinal (1-5)
CONTACTIENT	Las TIC mejoran el conocimiento y el contacto con el cliente	Ordinal (1-5)

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, la Tabla 9 ilustra las variables incluidas en el análisis factorial que se ha realizado para obtener un indicador de *Organización y Dirección/Gestión de Personas*. Para ello también han sido seleccionadas seis variables que se describen a continuación. La Variable1: OBJE_RETRI que indica como incide la consecución de los objetivos en la mejora de la retribución del informante; la

Variable 2: OBJE_CATCENT indica la incidencia de la consecución de los objetivos en la clasificación o categoría del Centro de Trabajo; la Variable 3: OBJE_CATPRO indica en que sentido repercute la consecución de los objetivos en la clasificación o categoría profesional del entrevistado; la Variable 4: ESTILO indica la percepción sobre el estilo de supervisión del trabajo en el Centro de Trabajo; la Variable 5: EQUIPO indica la percepción del entrevistado sobre la manera en que la organización fomenta el trabajo en equipo; y la Variable 6: COMPAR_INFO explica hasta que punto tienen la percepción los entrevistados de que en su organización se puede compartir información relevante sin la necesidad de elevarla a niveles superiores.

Tabla 9. Descripción de las variables utilizadas en el análisis para el indicador ‘Organización y Dirección/Gestión de Personas’.

Variable	Descripción	Valores
OBJE_RETRI	Alcanzar los objetivos/retos fijados implica mejorar mi retribución en ese ejercicio	Dicotómica (0,1)
OBJE_CATCENT	Alcanzar los objetivos/retos puede repercutir en la clasificación/categoría del Centro de Trabajo	Dicotómica (0,1)
OBJE_CATPRO	Alcanzar los objetivos/retos puede repercutir en mi clasificación/categoría profesional	Dicotómica (0,1)
ESTILO	Estilo de supervisión del trabajo en el Centro de Trabajo	Ordinal (1-5)
EQUIPO	La Organización fomenta el trabajo en equipo	Ordinal (1-5)
COMPAR_INFO	Se puede compartir información relevante sin elevarla a niveles superiores	Ordinal (1-5)

Fuente: Elaboración propia.

4.1. Indicador de 'Usos TIC'

La Tabla 10 muestra las correlaciones entre las variables del análisis factorial del indicador de los *Usos TIC*. En esta tabla se evidencia la elevada correlación entre las diferentes variables y por tanto la pertinencia del análisis.

Tabla 10. Correlaciones entre las variables del indicador de 'Usos TIC'.

	INTERCORREO	ACCES_TER	HTIC_DIARIO	EFIGEST	GESTRIESGO	CONTACTIENT
INTERCORREO	1					
ACCES_TER	0,107**	1				
HTIC_DIARIO	0,335***	0,19***	1			
EFIGEST	0,076**	0,121***	0,326***	1		
GESTRIESGO	0,049*	0,106**	0,244***	0,648***	1	
CONTACTIENT	0,067**	0,115**	0,213***	0,615***	0,599***	1

Notas: *** p<0.01; **p<0.05; * p<0.1

Fuente: Elaboración propia.

En un análisis detallado de la matriz factorial (Tabla 11) se observa como los resultados del análisis KMO (0,675) y del Test de esfericidad de Bartlett ($p=0,000$) nos sugieren que la matriz es factorizable. La reducción de datos se ha llevado a cabo mediante un análisis de componentes principales (ACP) utilizando una rotación Varimax.

Se observa también como emergen dos factores que explican el 62% de la varianza siendo éstos: el factor *Resultados TIC* y el factor *Uso TIC*.

El factor *Resultados TIC*, que explica el 41,1% de la varianza, se compone de una combinación lineal de tres variables. La Variable 1: EFIGEST es una variable que recoge la contribución de las TIC a la eficiencia en la gestión comercial; la Variable 2: GESTRIESGO es una variable que recoge la percepción que tienen los entrevistados acerca de las TIC como elementos que ayudan en la mejora de la evaluación y gestión del riesgo; y la Variable 3: CONTACTIENT que es una variable que recoge el papel de las TIC en la mejora del conocimiento del cliente y el contacto con el mismo.

Siendo todas ellas variables ordinales con escala de 1 a 5 en donde el 1 corresponde a 'Nada' y 5 corresponde a 'Totalmente' y que indican la percepción del entrevistado sobre como las diferentes herramientas TIC inciden en diversos aspectos de los resultados obtenidos en su relación eficiente con el cliente.

Por otro lado, el factor *Uso TIC*, que explica el 20,8% de la varianza, se compone principalmente de una combinación lineal de tres variables relacionadas con los propios usos TIC del entrevistado en el desempeño de su profesión. Se trata de la Variable 1: INTERCORREO, siendo ésta una variable ordinal con escala de 1 a 5 en donde el 1 corresponde a 'Nunca' y 5 corresponde a 'Siempre' y referente al intercambio de información por parte del encuestado con clientes y/o proveedores mediante correo electrónico o Internet; la Variable 2: ACCES_TER, siendo ésta una variable ordinal con escala de 1 a 5 en donde el 1 corresponde a 'No se tiene ningún acceso' y 5 'El acceso es ilimitado' referente a la posibilidad de acceso a recursos Web desde

los terminales del Centro de Trabajo; y la Variable 3: HTIC_DIARIO, siendo ésta una variable ordinal con escala de 1 a 5 en donde el 1 se corresponde a 'nada útil' y el 5 a 'Imprescindible' referente a la percepción de cómo las herramientas TIC de agenda o planificador representan una ayuda en la actividad profesional diaria del encuestado..

Tabla 11. Matriz factorial rotada (Varimax). Usos TIC.

Variable	Factor 1 Resultados TIC	Factor 2 Usos TIC	Comunalidades
INTERCORREO	-0,072	0,79	0,629
ACCES_TER	0,088	0,494	0,252
HTIC_DIARIO	0,262	0,736	0,610
EFIGEST	0,860	0,161	0,765
GESTRIESGO	0,862	0,077	0,749
CONTACTIENT	0,842	0,076	0,715
Autovalores	2,469	1,250	
% Varianza explicada	41,152	20,839	

Notas: Matriz de componentes rotada; Método: Análisis factorial de componentes principales; Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser; Convergencia en 3 iteraciones

Fuente: Elaboración propia.

El coeficiente KMO (Keiser-Meyer-Olkin): La medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin constata si las correlaciones parciales son pequeñas, toma un valor entre 0 y 1 e indica la adecuación muestral del análisis factorial cuanto más cercano a 1 sea su valor.

Test de esfericidad de Bartlett: el test de esfericidad de Bartlett constata si una matriz de correlaciones es una matriz identidad, lo que indicaría que el modelo factorial es inadecuado. La interpretación del mismo puede hacerse desde el nivel de significación. Así cuando menor sea el nivel de significación menor es la probabilidad de encontrarnos frente a una matriz identidad y por tanto más adecuado resulta el análisis factorial.

4.2. Indicador de 'Organización y Dirección/Gestión de Personas'

En el mismo sentido que en el análisis anterior, en la Tabla 12 se observa como las correlaciones entre las variables del análisis factorial relacionadas con aspectos del indicador de *Organización y Dirección/Gestión de Personas* son significativas y por tanto susceptibles de ser incluidas en el proceso de reducción de datos.

Tabla 12. Correlaciones entre las variables del indicador de 'Organización y Dirección/Gestión de Personas'.

	OBJE_RETRI	OBJE_CATCENT	OBJE_CATPRO	ESTILO	EQUIPO	COMPAR_INFO
OBJE_RETRI	1					
OBJE_CATCENT	0,119***	1				
OBJE_CATPRO	0,294***	0,408***	1			
ESTILO	-0,139***	-0,109***	-0,13***	1		
EQUIPO	-0,277***	-0,179***	-0,246***	0,274***	1	
COMPAR_INFO	-0,167***	-0,12***	-0,135***	0,161***	0,287***	1

Notas: *** p<0.01; **p<0.05; * p<0.1

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del análisis de la matriz factorial (Tabla 13) muestran asimismo la pertinencia del análisis. Así, tanto el valor del estadístico KMO (0,7279 y del Test de esfericidad de Bartlett ($p=0,000$) nos indican que la matriz es perfectamente factorizable.

En el análisis factorial se observan dos factores principales que explican conjuntamente el 52% de la varianza total. Éstos han sido denominados como: *Estilo organizativo y Objetivos*.

El factor *Estilo organizativo* explica el 33,9% de la varianza e incluye tres variables. La Variable 1: ESTILO que es una variable que indica la percepción del encuestado sobre el estilo de supervisión en el Centro de Trabajo; la Variable 2: EQUIPO que es una variable que indica la percepción del encuestado acerca de la manera en que la organización fomenta el trabajo en equipo; y la Variable 3: COMPAR_INFO que es una variable que explica hasta que punto tienen la percepción los encuestados de que en su organización se puede compartir información relevante sin la necesidad de elevarla a niveles superiores.

Todas estas variables son variables de tipo ordinal con escalas de 1 a 5 en donde el 1 corresponde a 'Nada' y 5 corresponde a 'Totalmente'. Todas ellas hacen referencia a la forma organizativa del trabajo en la institución.

Por otra parte, el segundo factor que emerge es el de *Objetivos* que explica el 17,9% de la varianza. Dicho factor se compone de 3 variables. La Variable 1: OBJE_RETRI es una variable que indica como incide la consecución de objetivos en la mejora de la retribución del informante; la Variable 2: OBJE_CATCENT es una variable que indica la incidencia de la consecución de objetivos en la clasificación o categoría del Centro de Trabajo; y la Variable 3: OBJE_CATPRO que es una variable que indica en que sentido repercute la

consecución de los objetivos en la clasificación o categoría profesional del encuestado..

Estas tres variables son originalmente variables de tipo dicotómico, en donde el 0 corresponde a 'No' y el 1 corresponde a 'Si' y recogen los efectos de la consecución de determinados objetivos en el propio entrevistado en cuanto a retribución, categoría del centro de trabajo y categoría profesional.

Tabla 13. Matriz factorial rotada (Varimax). Organización y Dirección/Gestión de Personas.

Variable	Factor 1 Estilo Organizativo	Factor 2 Objetivos	Comunalidades
OBJE_RETRI	-0,457	0,360	0,338
OBJE_CATCENT	-0,013	0,811	0,659
OBJE_CATPRO	-0,161	0,820	0,698
ESTILO	0,648	0,003	0,42
EQUIPO	0,716	-0,218	0,56
COMPAR_INFO	0,659	-0,028	0,435
Autovalores	2,037	1,073	
% Varianza explicada	33,945	17,891	

Notas: Matriz de componentes rotada; Método: Análisis factorial de componentes principales; Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser; Convergencia en 3 iteraciones

Fuente. Elaboración propia.

4.3. Estimación y modelos

Con la finalidad de estimar el efecto de las distintas variables seleccionadas en el impacto de las TIC en la eficiencia en la gestión comercial se ha aplicado modelos de regresión logísticos binomiales. En este sentido, se han realizado cuatro diferentes modelos. Un modelo general contando con el total de la población activa entrevistada 'Modelo General (Activos)'. Un modelo parcial, 'Modelo Pasivos', para observar la realidad objeto de estudio desde la perspectiva de los profesionales que ya no están en activo. Un modelo parcial con los profesionales en activo que no desempeñan funciones directivas, 'Modelo Activos No Directivos', y un modelo parcial contando con los profesionales en activo ubicados en la red comercial, 'Modelo Activos Red Comercial'.

El análisis de estos cuatro modelos se basa en las variables siguientes: (i) RIESGO, se trata de una variable que nos indica la percepción que los profesionales de la muestra tienen con respecto a la contribución de las TIC y de los SSII en la mejora de la evaluación y gestión del riesgo; (ii) EDAD, variable que indica el tramo de edad en el que se encuentra el encuestado; (iii) CONCLIENT, variable que nos indica la percepción de los profesionales de la muestra tienen en cuanto a la mejora del conocimiento y el contacto con el cliente; (iv) USOSTIC, variable que indica la utilización de los recursos TIC de que el encuestado dispone en cuanto a intercambio de información con clientes y/o proveedores, acceso a recursos Web y como herramienta de soporte a las tareas de su día-a-día profesional; (v) OBJETIVOS, variable que indica la repercusión que se desprende del logro de los objetivos/retos fijados; (vi) COMPETEN, variable que indica, de forma cuantificada, el número de oficinas de otras Entidades que se encuentran en el ámbito del mercado natural en el que el encuestado desempeña sus funciones; (vii) POLCOMER, variable que indica el grado de conocimiento que el encuestado tiene acerca de las políticas comerciales de su Entidad; (viii) DEMANDA, variable que indica la percepción que el encuestado tiene sobre la variabilidad de la demanda de operaciones activas por parte de familias y particulares; (ix) SEXO, variable que indica si el encuestado pertenece al sexo masculino a la femenino; (x) RIESGOCOM, variable que indica la valoración del encuestado acerca de grado medio de conexión entre la evaluación del riesgo y la actividad comercial en el sector financiero en general; y (xi) TICEFCOM, se trata de la variable dependiente, de tipo dicotómico, que nos indica si las TIC han incrementado totalmente, o no, la eficiencia en la gestión comercial.

4.3.1. Modelo General (Activos).

Las variables utilizadas en el análisis para el modelo general de profesionales en activo están descritas en la Tabla 14:

Tabla 14. Descripción de las variables utilizadas en el análisis del 'Modelo General (Activos)'.

Variable	Descripción	Valores
RIESGO	Las TIC mejoran la evaluación y gestión del riesgo	Dicotómica (0,1)
EDAD	Edad	Ordinal (1-5)
CONCLIENT	Las TIC mejoran el conocimiento y el contacto con el cliente	Dicotómica (0,1)
USOSTIC	TIC: Intercambia info/ Acceso recursos Web/Ayuda herramientas TIC	Factorial
OBJETIVOS	Org.Dir./Gest.Personas: Repercusión del logro de objetivos	Factorial
COMPETEN	Competencia de otras Entidades en su "mercado natural"	Ordinal (1-5)
POLCOMER	Políticas comerciales de la Entidad	Ordinal (1-5)
DEMANDA	Demanda por parte de Familias y Particulares	Ordinal (1-5)
TICEFCOM	Las TIC han incrementado la eficiencia en la gestión comercial	Dicotómica (0,1)

Fuente: Elaboración propia.

Los parámetros del modelo de regresión logística binaria se describen en la siguiente ecuación:

$$TICEFCOM_i = \beta_1 * RIESGO_i + \beta_2 * EDAD_i + \beta_3 * CONCLIENT_i + \beta_4 * USOSTIC_i + \beta_5 * OBJETIVOS_i + \beta_6 * COMPETEN_i + \beta_7 * POLCOMER_i + \beta_8 * DEMANDA_i + \varepsilon_i$$

En donde, TICEFCOM es una variable dependiente de tipo dicotómico (1= Las TICs incrementan totalmente la eficiencia en la gestión comercial, 0= Resto de casos); β = parámetros a estimar; y ε_i = error del modelo.

La interpretación de los coeficientes de la regresión determinan la probabilidad de que las variables independientes presentes en el modelo expliquen la creencia que el impacto de las TIC tiene en la eficiencia de la gestión comercial.

El modelo clasifica correctamente el 85,2% de los individuos muestrales, concretamente el 90% de aquellos que creen que las TIC no incrementan totalmente la eficiencia en la gestión comercial y el 76,1% de aquellos que sí creen que las TIC incrementan totalmente la eficiencia en la gestión comercial. La R² de Nagelkerke toma un valor de 0,609. La mejora en la función de probabilidad es significativa y la bondad de ajuste en la capacidad predictiva de las variables tomadas en conjunto muestra una notable capacidad explicativa (Hosmer-Lemeshow test = 19,972; p = 0,010). Finalmente, todas las variables incluidas en el modelo tienen una capacidad explicativa significativa (p<0,1).

En un análisis particularizado de las variables independientes (Tabla 15) se observa como RIESGO y CONCLIENT contribuyen de forma positiva en la explicación de la variable TICEFCOM. Ambas variables son dicotómicas y toman valor 1 cuando las TIC mejoran totalmente la evaluación y la gestión del riesgo y el conocimiento y el contacto con el cliente y 0 en todos los demás

casos. Por otro lado, el coeficiente de la variable EDAD nos indica que aquellos más jóvenes son aquellos que con mayor probabilidad consideraran como totalmente positiva la influencia de las TIC en la gestión de la actividad comercial.

Otras variables presentes en el modelo y con diferente contribución explicativa muestran coeficientes positivos, como las variables factoriales USOSTIC y OBJETIVOS obtenidas en el anteriormente explicitado análisis factorial y la variable POLCOMER. Así, se puede concluir que un mayor uso de las TIC en la organización y una percepción de la vinculación a objetivos del desempeño profesional explican la creencia de que el uso de las TIC incide en una gestión satisfactoria del cliente. Por el contrario, las variables COMPETEN y DEMANDA obtienen coeficientes negativos.

Tabla 15. Determinantes en el ‘Modelo General (Activos)’.

Variable	Coeficiente estimado estandarizado	Standard error	Wald	Significación	Exp (β)
RIESGO	2,179	0,289	59,785	0,000	8,838
EDAD	-0,417	0,110	14,356	0,000	0,659
CONCLIENT	1,963	0,271	52,451	0,000	7,121
USOSTIC	0,369	0,136	7,331	0,007	1,446
OBJETIVOS	0,241	0,127	3,612	0,057	1,273
COMPETEN	-0,174	0,091	3,677	0,055	0,841
POLCOMER	0,125	0,058	4,595	0,032	1,133
DEMANDA	-0,346	0,120	8,317	0,004	0,707

Notas: Método de regresión: Análisis logit binomial binomial; variable dependiente: Eficiencia gestión comercial (valor 1, Totalmente; valor 0, Resto); coeficientes estandarizados. Estadísticos: - 2 Log-likelihood=461,544; R^2 Cox-Snell= 0,457; R^2 Nagelkerke= 0,609; Hosmer-Lemeshow test= 19,972; $p=0,010$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Correlaciones en el ‘Modelo General (Activos)’.

	RIESGO	CONCLIENT	EDAD	COMPETEN	POLCOMER	DEMANDA	TICEFCOM
RIESGO	1						
CONCLIENT	0,645***	1					
EDAD	-0,063**	-0,143***	1				
COMPETEN	0,026*	0,007	0,176***	1			
POLCOMER	0,046*	0,102***	-0,275***	-0,049*	1		
DEMANDA	-0,013	0,029*	-0,116***	-0,072	-0,054*	1	
TICEFCOM	0,599***	0,609***	-0,091***	0,011*	0,113***	0,010*	1

Notas: *** $p<0.01$; ** $p<0.05$; * $p<0.1$

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. Modelo Pasivos.

La siguiente tabla (Tabla 17) indica las variables incluidas en el modelo parcial de estimación referente a los profesionales en situación de pasivos, en el sentido de que han cesado de su actividad profesional en la organización. Dicho modelo de estimación se ha basado, al igual que en el modelo general en una regresión logit binomial.

Tabla 17. Descripción de las variables utilizadas en el análisis del ‘Modelo Pasivos’.

Variable	Descripción	Valores
RIESGO	Las TIC mejoran la evaluación y gestión del riesgo	Dicotómica (0,1)
EDAD	Edad	Ordinal (1-5)
CONCLIENT	Las TIC mejoran el conocimiento y el contacto con el cliente	Dicotómica (0,1)
SEXO	Sexo	Dicotómica (0,1)
RIESGOCOM	Conexión entre evaluación del riesgo y actividad comercial, en el Sector Financiero en general	Ordinal (1-5)
TICEFCOM	Las TIC han incrementado la eficiencia en la gestión comercial	Dicotómica (0,1)

Fuente: Elaboración propia.

Los parámetros del modelo de regresión logística binaria referente a la población de trabajadores de la institución en situación no activa se describen en la siguiente ecuación:

$$TICEFCOM_i = \beta_0 + \beta_1 * CONCLIENT_i + \beta_2 * RIESGO_i + \beta_3 * EDAD_i + \beta_4 * SEXO_i + \beta_5 * RIESGOCOM_i + \varepsilon_i$$

En donde, TICEFCOM es una variable dependiente de tipo dicotómico (1= Las TICs incrementan totalmente la eficiencia en la gestión comercial, 0= Resto de casos); β = parámetros a estimar; y ε_i = error del modelo.

La interpretación de los coeficientes de la regresión determinan la probabilidad de que las variables independientes presentes en el modelo expliquen la creencia que el impacto de las TIC tiene en la eficiencia de la gestión comercial desde la perspectiva de los trabajadores en situación pasiva.

El modelo parcial sobre los trabajadores en situación pasiva clasifica correctamente el 85,8% de casos, concretamente el 95,3% de aquellos que creen que las TIC no incrementan totalmente la eficiencia en la gestión comercial y el 59,4% de aquellos que sí creen que las TIC incrementan totalmente la eficiencia en la gestión comercial. La R² de Nagelkerke toma un valor de 0,612. La mejora en la función de probabilidad es significativa y la bondad de ajuste en la capacidad predictiva de las variables tomadas en conjunto muestra una notable capacidad explicativa (Hosmer-Lemeshow test = 19,972; p = 0,073). Finalmente, todas las variables incluidas en el modelo tienen una capacidad explicativa significativa para (p<0,1).

En un análisis particularizado de las variables independientes (Tabla 18) se observa como las variables CONCLIENT, RIESGO, SEXO y RIESGOCOM

presentan coeficientes positivos que contribuyen a la explicación de la variable TICEFCOM. Por el contrario, la variable EDAD presenta coeficiente negativo.

Tabla 18. Determinantes en el 'Modelo Pasivos'.

Variable	Coeficiente estimado estandarizado	Standard error	Wald	Significación	Exp (β)
CONCLIENT	1,982	0,388	26,042	0,000	7,254
RIESGO	2,118	0,338	39,209	0,000	8,312
EDAD	-0,923	0,157	34,532	0,000	0,398
SEXO	1,175	0,492	5,706	0,017	3,240
RIESGOCOM	0,290	0,149	3,762	0,052	1,336

Notas: Método de regresión: Análisis logit binomial ; variable dependiente: Eficiencia gestión comercial (valor 1, Totalmente; valor 0, Resto); coeficientes estandarizados. Estadísticos: - 2 Log-likelihood=309,539; R^2 Cox-Snell= 0,459; R^2 Nagelkerke= 0,612; Hosmer-Lemeshow test= 19,972; p=0,073

Fuente: Elaboración propia.

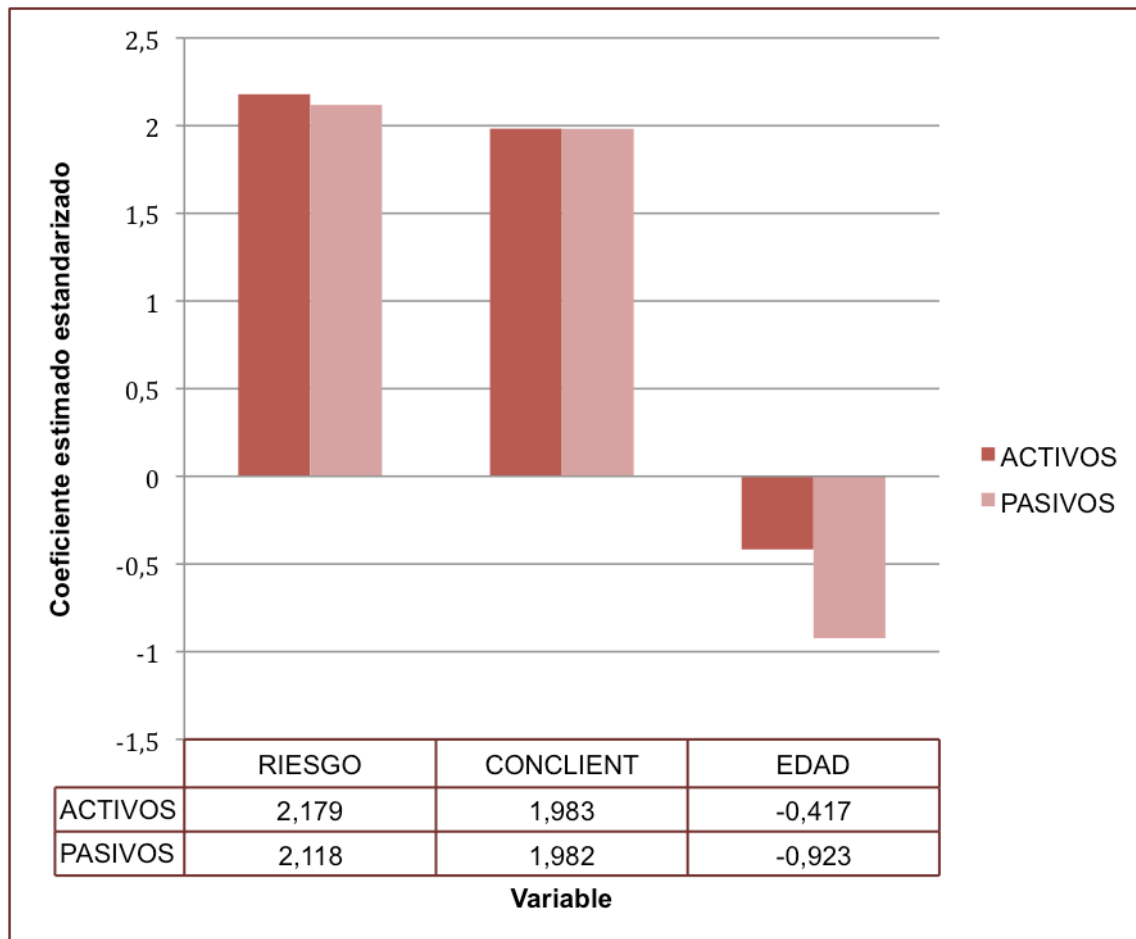
Tabla 19. Correlaciones en el 'Modelo Pasivos'.

	CONCLIENT	RIESGO	EDAD	SEXO	RIESGOCOM	TICEFCOM
CONCLIENT	1					
RIESGO	0,645***	1				
EDAD	-0,143***	-0,063*	1			
SEXO	0,077**	0,038	-0,319***	1		
RIESGOCOM	0,143***	0,187***	-0,094	-0,049*	1	
TICEFCOM	0,609***	0,599***	-0,091***	-0,078**	0,211***	1

Notas: *** p<0.01; **p<0.05; * p<0.1

Fuente: Elaboración propia.

Figura 28. Gráfica comparativa de las variables determinantes según el modelo de regresión (I).



Fuente: Elaboración propia.

4.3.3. Modelo Activos No Directivos.

De forma análoga al modelo parcial anterior, se ha llevado a cabo un modelo de estimación basándose en regresiones logística binomiales para estimar la creencia de que las TIC incrementan o no la eficiencia en la gestión comercial desde la perspectiva de los trabajadores activos no directivos.

Tabla 20. Descripción de las variables utilizadas en el análisis del 'Modelo Activos No Directivos'.

Variable	Descripción	Valores
RIESGO	Las TIC mejoran la evaluación y gestión del riesgo	Dicotómica (0,1)
EDAD	Edad	Ordinal (1-5)
CONCLIENT	Las TIC mejoran el conocimiento y el contacto con el cliente	Dicotómica (0,1)
USOSTIC	Uso de las TIC: Intercambia info/ Acceso recursos Web/Ayuda herramientas TIC	Factorial
OBJETIVOS	Org.Dir./Gest.Personas: Repercusión del logro de objetivos	Factorial
COMPETEN	Competencia de otras Entidades en su "mercado natural"	Ordinal (1-5)
TICEFCOM	Las TIC han incrementado la eficiencia en la gestión comercial	Dicotómica (0,1)

Fuente: Elaboración propia.

Los parámetros del modelo de regresión logística binaria referente a la estimación desde la perspectiva de los trabajadores en situación activa no directivos se presentan en la siguiente ecuación:

$$TICEFCOM_i = \beta_0 + \beta_1 * RIESGO_i + \beta_2 * EDAD_i + \beta_3 * CONCLIENT_i + \beta_4 * USOSTIC_i + \beta_5 * OBJETIVOS_i + \beta_6 * COMPETEN_i + \varepsilon_i$$

En donde, TICEFCOM es una variable dependiente de tipo dicotómico (1= Las TICs incrementan totalmente la eficiencia en la gestión comercial, 0= Resto de casos); β = parámetros a estimar; y ε_i = error del modelo.

La interpretación de los coeficientes de la regresión determinan la probabilidad de que las variables independientes presentes en el modelo expliquen la creencia que el impacto de las TIC tiene en la eficiencia de la gestión comercial desde la perspectiva de los trabajadores no directivos en situación activa.

En el modelo parcial de trabajadores activos no directivos tiene un ajuste según la R² de Nagelkerke de 0,646 y clasifica correctamente el 83,6% de casos, concretamente el 89,6% de aquellos que creen que las TIC no incrementan totalmente la eficiencia en la gestión comercial y el 74,3% de aquellos que sí creen que las TIC incrementan totalmente la eficiencia en la gestión comercial. La mejora en la función de probabilidad es significativa y la bondad de ajuste en la capacidad predictiva de las variables tomadas en conjunto muestra una excelente capacidad explicativa (Hosmer-Lemeshow test = 29,978; p = 0,000). Por su parte, todas las variables incluidas en el modelo tienen una capacidad explicativa significativa para (p<0,1).

En el análisis específico de las variables particulares del modelo parcial para los profesionales en activo que no desempeñan funciones directivas se

observa que las variables RIESGO, CONCLIENT y las variables factoriales USOSTIC y OBJETIVOS presentan coeficientes positivos por lo que respecta al sentido explicativo de la variable dependiente. En el mismo sentido que en el modelo general las dos variables factoriales como son el uso de las TIC en la organización y la vinculación de los objetivos con los resultados retributivos o de posición en la institución explican en relación directa la creencia de que el uso de las TIC incide de forma totalmente positiva en una mejor gestión del cliente.

Por el contrario las variables EDAD y COMPETEN obtienen coeficientes negativos.

Tabla 21. Determinantes en el ‘Modelo Activos No Directivos’.

Variable	Coeficiente estimado estandarizado	Standard error	Wald	Significación	Exp (β)
RIESGO	2,646	0,419	39,838	0,000	14,104
EDAD	-0,559	0,145	14,794	0,000	0,572
CONCLIENT	1,476	0,403	13,422	0,000	4,374
USOSTIC	0,334	0,171	3,824	0,051	1,396
OBJETIVOS	0,338	0,191	3,143	0,076	1,403
COMPETEN	-0,225	0,112	4,009	0,045	0,799

Notas: Método de regresión: Análisis logit binomial; variable dependiente: Eficiencia gestión comercial (valor 1, Totalmente; valor 0, Resto); coeficientes estandarizados. Estadísticos: - 2 Log-likelihood=235,960; R^2 Cox-Snell= 0,484; R^2 Nagelkerke= 0,646; Hosmer-Lemeshow test= 29,978; p=0,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Correlaciones en el ‘Modelo Activos No Directivos’.

	RIESGO	EDAD	CONCLIENT	USOSTIC	OBJETIVOS	COMPETEN	TICEFCOM
RIESGO	1						
EDAD	-0,063**	1					
CONCLIENT	0,645***	-0,143***	1				
USOSTIC	0,100***	-0,093**	0,152***	1			
OBJETIVOS	-0,048	0,155***	-0,031	-0,096**	1		
COMPETEN	0,026	0,176***	0,007	-0,018	0,107***	1	
TICEFCOM	0,599***	-0,091***	0,609***	0,181***	-0,001	0,011	1

Notas: *** p<0.01; **p<0.05; * p<0.1

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4. Modelo Activos Red Comercial.

En la siguiente tabla (Tabla 23) se muestran las variables incluidas en el modelo parcial desde la perspectiva de los profesionales en activo que desarrollan su actividad profesional en la red comercial territorial de la organización. De igual forma que en los modelos presentados anteriormente el modelo ha sido basado en un análisis de regresión logit binomial.

Tabla 23. Descripción de las variables utilizadas en el análisis del 'Modelo Activos Red Comercial'.

Variable	Descripción	Valores
RIESGO	Las TIC mejoran la evaluación y gestión del riesgo	Dicotómica (0,1)
EDAD	Edad	Ordinal (1-5)
CONCLIENT	Las TIC mejoran el conocimiento y el contacto con el cliente	Dicotómica (0,1)
USOSTIC	Uso de las TIC: Intercambia info/ Acceso recursos Web/Ayuda herramientas TIC	Factorial
OBJETIVOS	Org.Dir./Gest.Personas: Repercusión del logro de objetivos	Factorial
COMPETEN	Competencia de otras Entidades en su "mercado natural"	Ordinal (1-5)
POLCOMER	Políticas comerciales de la Entidad	Ordinal (1-5)
TICEFCOM	Las TIC han incrementado la eficiencia en la gestión comercial	Dicotómica (0,1)

Fuente: Elaboración propia.

Los parámetros incluidos en el modelo parcial referente a los trabajadores activos de la red comercial se presentan en la siguiente ecuación:

$$TICEFCOM_i = \beta_0 + \beta_1 * RIESGO_i + \beta_2 * EDAD_i + \beta_3 * CONCLIENT_i + \beta_4 * USOSTIC_i + \beta_5 * OBJETIVOS_i + \beta_6 * COMPETEN_i + \beta_7 * POLCOMER_i + \varepsilon_i$$

En donde, TICEFCOM es una variable dependiente de tipo dicotómico (1= Las TICs incrementan totalmente la eficiencia en la gestión comercial, 0= Resto de casos); β = parámetros a estimar; y ε_i = error del modelo.

La interpretación de los coeficientes de la regresión determinan la probabilidad de que las variables independientes presentes en el modelo expliquen la creencia que el impacto de las TIC tiene en la eficiencia de la gestión comercial desde la perspectiva de los trabajadores activos que desempeñan su labor en la red comercial.

En el modelo parcial de trabajadores directivos tiene un ajuste según la R² de Nagelkerke de 0,598 y clasifica correctamente el 85,5% de casos, concretamente el 90,8% de aquellos que creen que las TIC no incrementan totalmente la eficiencia en la gestión comercial y el 75,6% de aquellos que sí creen que las TIC incrementan totalmente la eficiencia en la gestión comercial. La mejora en la función de probabilidad es también significativa y la bondad de ajuste en la capacidad predictiva de las variables tomadas en conjunto muestra una excelente capacidad explicativa (Hosmer-Lemeshow test = 21,121; p = 0,007). Por lo que respecta a las variables incluidas en el modelo todas tienen una capacidad explicativa significativa para (p<0,1).

En el análisis específico de las variables particulares del modelo parcial para los profesionales en activo que desempeñan su actividad en la red comercial se observa que las variables RIESGO, CONCLIENT y las variables factoriales USOSTIC y OBJETIVOS presentan coeficientes positivos por lo que respecta al sentido explicativo de la variable dependiente. En el mismo sentido que en el modelo general las dos variables factoriales como son el uso de las TIC en la organización y la vinculación de los objetivos con los resultados retributivos o de posición en la institución explican en relación directa la creencia de que el uso de las TIC incide de forma totalmente positiva en una mejor gestión del cliente.

Por el contrario las variables EDAD y COMPETEN obtienen coeficientes negativos.

Tabla 24. Determinantes en el 'Modelo Activos Red Comercial'.

Variable	Coeficiente estimado estandarizado	Standard error	Wald	Significación	Exp (β)
RIESGO	2,151	0,290	55,123	0,000	8,597
EDAD	-0,482	0,108	20,006	0,000	0,618
CONCLIENT	1,932	0,271	50,798	0,000	6,900
USOSTIC	0,383	0,135	8,034	0,005	1,466
OBJETIVOS	0,269	0,125	4,647	0,031	1,308
COMPETEN	-0,261	0,085	9,393	0,002	0,770
POLCOMER	0,117	0,057	4,224	0,040	1,125

Notas: Método de regresión: Análisis logit binomial binomial; variable dependiente: Eficiencia gestión comercial (valor 1, Totalmente; valor 0, Resto); coeficientes estandarizados. Estadísticos: - 2 Log-likelihood=470,522; R^2 Cox-Snell= 0,449; R^2 Nagelkerke= 0,598; Hosmer-Lemeshow test= 21,121; p=0,007

Fuente: Elaboración propia

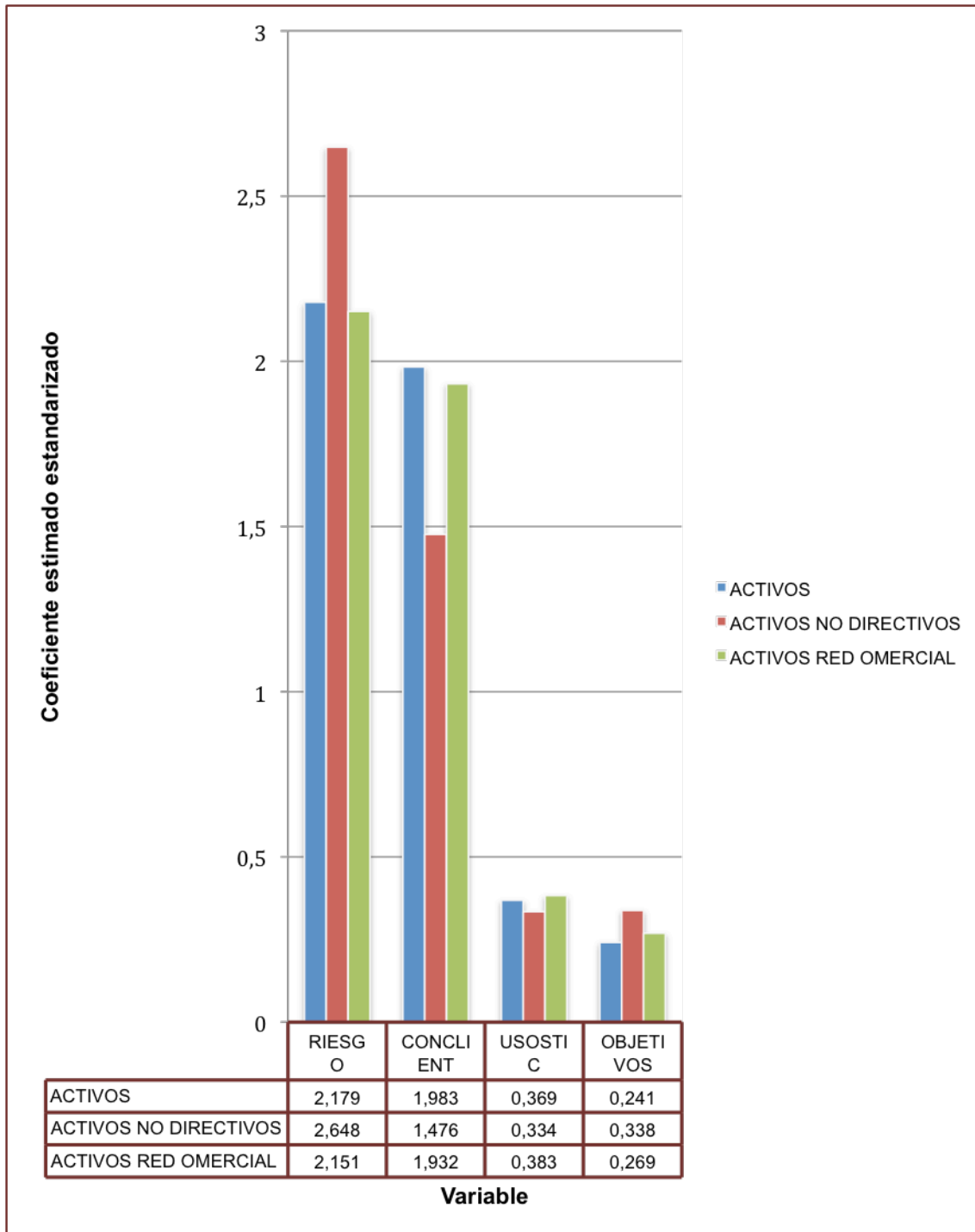
Tabla 25. Correlaciones en el 'Modelo Activos Red Comercial'.

	RIESGO	EDAD	CONCLIENT	USOSTIC	OBJETIVOS	COMPETEN	POLCOMER	TICEFCOM
RIESGO	1							
EDAD	-0,063**	1						
CONCLIENT	0,645***	0,143***	1					
USOSTIC	0,100***	-0,093**	0,152***	1				
OBJETIVOS	-0,048	0,155***	-0,031	-0,096**	1			
COMPETEN	0,026	0,176***	0,007	-0,018	0,107***	1		
POLCOMER	0,046	0,275***	0,102***	0,249***	-0,224***	-0,049	1	
TICEFCOM	0,599***	0,091***	0,609***	0,181***	-0,001	0,011	0,113***	1

Notas: *** p<0.01; **p<0.05; * p<0.1

Fuente: Elaboración propia.

Figura 29. Gráfica comparativa de las variables determinantes según el modelo de regresión (II).



Fuente: Elaboración propia.

4.4. Análisis de asociación

Finalmente, se ha realizado un análisis estadístico de las relaciones entre la creencia en las TIC como elemento que incrementa la eficiencia en la gestión y medidas varias de estructura de los profesionales. Este análisis se puede resumir en la base de los resultados siguientes (Tabla 26):

- La creencia en el papel que las TIC tienen como elemento que incrementa la eficiencia en la gestión en el contacto con el cliente se evidencia, en porcentajes superiores a los esperados en:
 - a. los profesionales en activo;
 - b. en los profesionales que ocupan puestos directivos;
 - c. en los profesionales de sexo masculino;
 - d. en los profesionales más jóvenes; y
 - e. en aquellos profesionales con mayor formación.

Tabla 26. Asociaciones.

	Las TIC incrementan la eficiencia en la gestión= Otros	Las TIC incrementan la eficiencia en la gestión= Totalmente	Significación
En activo	60,2	69,7	0,002
Pasivo	39,8	30,3	
Directivo	48,2	55,4	0,025
No directivo	51,8	44,6	
Hombre	80,8	74,0	0,010
Mujer	19,2	26,0	
De 20 a 30 años	2,0	2,3	0,004
De 31 a 40 años	17,9	22,6	
De 41 a 50 años	17,8	18,9	
De 51 a 60 años	34,1	38,9	
Mayor de 60 años	28,1	17,4	
Educación secundaria	24,1	18,9	0,045
Formación Profesional	26,1	19,8	
Estudios Universitarios	45,8	50,9	
Estudios de Post- Grado	4,1	10,4	

Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones

La dirección y la gestión de personas en las organizaciones configura tal vez el mayor determinante de la productividad en el Sector de los Servicios siendo mayor, a su vez, que en los sectores industriales clásicos. Ello se debe, por una parte, a la contribución que el factor humano tiene en los costes de producción y por la otra a la intensidad de la relación existente entre los empleados y sus clientes en aquel sector.

Teniendo esto en cuenta, Bartel (2004) sugiere que posiblemente la “*black box*” en la industria bancaria se encuentra en las políticas y en los estilos de *management* y en las buenas prácticas directivas de personas.

La teoría más ampliamente aceptada acerca de la relación existente entre la dirección y gestión de personas y el rendimiento y crecimiento de las organizaciones es el *High Performance Work System Framework* -HPWS- (Appelbaum et al., 2000). En el punto central de este marco teórico se encuentra una organización que permite a los empleados que no ejercen funciones directivas participar en los procesos de toma de decisiones. Este marco teórico requiere, por supuesto, de unas prácticas en cuanto a la gestión de las personas que permitan a los empleados desarrollar un conjunto de habilidades específicas y, por otro lado, que potencien su participación en la toma de decisiones. Para ello, Appelbaum et al. (2000) destacan tres elementos fundamentales: la oportunidad de participación, las habilidades y un adecuado sistema de incentivos.

El contacto directo existente entre los empleados y sus clientes en el sector de los servicios, y muy en particular en el sector financiero, sugiere que la dirección y gestión de las personas puede llegar a ser más relevante en esos sectores que en los sectores industriales tradicionales. Las relaciones de la entidad financiera con sus clientes viene determinada por el rendimiento de sus empleados de la *front-line*. Y de éstos, aquellos que están empoderados tienen mayor motivación para la venta y la mejora de la calidad del servicio prestado. El empleado satisfecho mantiene relaciones más estrechas con el cliente lo cual redundará en el incremento de la calidad relacional percibida por éste (Gournaris y Boukis, 2013).

Por su parte, el rendimiento de las organizaciones en el sector financiero también viene condicionado por el grado de satisfacción que sus clientes muestran con respecto a la calidad del servicio recibido (Heskett et al., 1997). Y esa calidad es mayor en los HPWS dado que las necesidades de los clientes recibirán una mejor atención si los empleados disponen de las habilidades necesarias para una mejor identificación y satisfacción de tales necesidades. Un entorno en el cual los empleados dispongan de facilidad para la comunicación con sus colegas, o con sus superiores, les facilita el uso y aplicación de sus propias habilidades de una forma más efectiva. Y todo ello se verá impulsado si los empleados ven recompensados su dedicación y esfuerzos a través de un sistema de incentivos apropiado (Bartel, 2004).

La industria financiera está experimentando grandes y continuados cambios por lo que respecta a las necesidades de los clientes, a sus patrones de comportamiento y a la creciente competencia existente. Todo ello fruto de la globalización, de la liberalización y de los continuos avances de la tecnología.

La tecnología representa una herramienta importante en la creación y gestión de relaciones con los clientes. Pues es a través de la tecnología que las entidades financieras pueden mejorar las interacciones con sus clientes y también construir mejores y más estrechas relaciones con ellos a través de los nuevos canales que aparecen. En este escenario, es fundamental para un banco el alinear su visión, misión, metas y objetivos con la satisfacción del cliente para garantizar la supervivencia y el crecimiento de la organización. El buen servicio al cliente proporcionado por una entidad financiera debe gozar de tres principios básicos: cortesía, precisión y rapidez (Achimba et al., 2014). Mientras el primero de ellos se deriva de las prácticas de dirección y gestión de las personas, la tecnología permite a la entidad financiera optimizar los dos últimos de dichos principios (precisión y rapidez), lo cual permite a las entidades ofrecer productos y servicios de calidad y por lo tanto mejorar la satisfacción del cliente. Las TIC no tan solo han contribuido notablemente a la mejora de la eficiencia (Safari y Yu, 2014) y al cambio en los modelos de negocio en el sector financiero (López Zafra, 2001), sino que presentan una influencia significativa en los niveles satisfacción de los clientes de banca (Alabar y Agema, 2014), lo cual redunda en la mejora de los resultados. Y a ello también contribuye la complementariedad del uso de las TIC y las mejoras en la gestión del capital humano (Bartel, 2004).

Así pues, de la bibliografía estudiada se desprende que existen unos factores que influyen de forma significativa en el proceso de prestación de servicios en el sector financiero y que por ende influyen también en el desarrollo, crecimiento y rendimiento de las entidades financieras. Estos factores se materializan en los HPWS's, en las políticas y prácticas de dirección y gestión de personas, en las políticas de orientación al cliente, a la satisfacción de éste y a la calidad tanto de producto como de servicio, y en una alineación óptima de las TIC con las estrategias de las organizaciones.

El estudio empírico llevado a cabo en este trabajo de investigación ya revela, previamente al análisis estadístico de sus datos, que los resultados de la investigación son congruentes con la teoría derivada del repaso bibliográfico de investigaciones anteriores. Cumpliendo a su vez con los objetivos marcados para esta investigación. En primer lugar en el sentido de que las TIC y los SSII, los nuevos métodos de organización del trabajo y de gestión de las personas, contribuyen de forma definitiva en el proceso de prestación de servicios financieros, en los procesos de asesoramiento y venta de productos financieros, así como en la gestión de las relaciones con los clientes. Y, en segundo lugar, en que esos factores co-innovadores inciden en la eficiencia de la gestión comercial en la banca minorista, a través de la opinión de los empleados de la entidad financiera.

Dicho estudio empírico se ha basado en un cuestionario original especialmente diseñado como instrumento de recogida de la información. Este cuestionario se

diseñó en función de tres variables de segmentación aplicadas al universo de individuos a tratar, lo que permitió incrementar la calidad de la información obtenida y mejorar el análisis posterior. Dichas variables de segmentación (Situación laboral del individuo: activa o pasiva; Ubicación del individuo y su puesto de trabajo: en la red comercial de oficinas o en los servicio centrales; Función desempeñada por el individuo: directivo o no directivo) se mostraron especialmente relevantes dado que permitieron distinguir comportamientos diferenciados en las respuestas de los individuos de la muestra.

Así, un primer proceso de la información obtenida mediante el cuestionario nos indica que tres de cada cuatro individuos utiliza las TIC como medio de intercambio de información con clientes y proveedores. Considerando, a su vez, dicho recurso como muy útil o imprescindible. Y en cuatro de cada cinco respuestas se indica que las TIC incrementan la eficiencia en la gestión comercial. Por otra parte, tres de cada cuatro de los encuestados considera que las TIC contribuyen en el conocimiento y el contacto con el cliente. Dándose idéntica proporción en cuanto a la contribución de las TIC en la mejora de la evaluación y gestión del riesgo.

En cuanto a los aspectos relativos a la organización y la gestión de personas, nueve de cada diez encuestados consideran positiva o muy positiva la oportunidad de comunicación lateral con colegas de su mismo nivel en lo que refiere a temas profesionales. También se desprende un resultado semejante en cuanto a las comunicación ascendente y descendente.

Por otra parte, nueve de cada diez encuestados dice conocer los objetivos que afectan a su centro de trabajo así como los correspondientes criterios de evaluación. Tres de cada cuatro encuestados reconoce su participación en la definición de tales objetivos. En cuanto a la implicación en la consecución de los objetivos, cuatro de cada cinco encuestados muestran un alto grado de participación. Existiendo una relación directa entre la consecución de objetivos y la mejora de la retribución del individuo, como lo indican tres de cada cuatro respuestas de los encuestados.

En lo referente al estilo de supervisión y de toma de decisiones, uno de cada dos encuestados considera que la organización está orientada a objetivos y uno de cada tres considera que se da una mezcla de jerarquía y vinculación a objetivos. Por su parte, dos de cada tres encuestados manifiesta su acuerdo en que la organización fomenta el trabajo en equipo. Y se da la misma proporción en las respuestas que hacen referencia a la posibilidad de compartir información relevante para el desarrollo de la actividad profesional sin necesidad de elevarla a niveles superiores. En cuanto a la valoración que los encuestados realizan sobre sus propios conocimientos y habilidades específicas acerca de los productos y servicios a ofertar, de la cultura organizativa, de la organización y los métodos de trabajo, de las políticas comerciales y de las capacidades propias de actividad comercial., tres de cada cuatro de los encuestados realizan una valoración positiva o muy positiva.

La estrategia corporativa por conseguir ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades del cliente tal y como lo indican dos de cada

tres de los individuos encuestados. Por su parte la organización mide, con herramientas especializadas, la satisfacción de los clientes de forma sistemática y frecuente. Así lo indica ocho de cada diez de las respuestas obtenidas.

Por lo que hace referencia a innovación, tres de cada cuatro encuestados manifiesta que se ha introducido algún tipo de innovación en su centro de trabajo durante los dos últimos años, a fecha de la encuesta. Y para ello la organización facilita la participación de los empleados en el proceso innovativo como lo indica prácticamente la totalidad de las respuestas. La creencia de que las TIC y los SSII juegan un papel relevante en los procesos de innovación es compartida por tres de cada cuatro de los entrevistados. La idea de que las TIC y los SSII pueden llegar a ser un elemento diferenciador entre las entidades financieras y, también, de que el cliente puede decantarse por una entidad tecnológicamente proactiva e innovadora, es una cuestión a la que muestran su conformidad ocho de cada diez de los encuestados.

Atendiendo ahora al proceso de análisis de los datos y discusión de resultados llevado a cabo, y a fin de reducir la gran cantidad de datos disponibles, se han obtenido mediante análisis factorial dos indicadores reducidos esenciales para el análisis. Un indicador referido a los usos de las TIC en la organización, que contempla las variables relativas a la utilización de las TIC en la actividad profesional diaria y a su influencia en la evaluación y gestión del riesgo y en la mejora de la eficiencia en la gestión. Y el otro indicador referente a los aspectos de organización y dirección/gestión de las personas que contempla las variables relativas a las políticas de dirección por objetivos, las de retribución vinculada a objetivos y las de supervisión y trabajo en equipo. Ambos conjuntos de variables, tal y como se ha visto en el capítulo anterior, presentan correlaciones significativas que validan el propio proceso de análisis.

Con el fin de estimar el efecto de las distintas variables seleccionadas en el impacto de las TIC en la eficiencia de gestión comercial se han aplicado cuatro modelos de regresión que se presentan pertinentes en la investigación. Siendo estos, como antes se dijo, el modelo general de profesionales en activo, el modelo parcial con los profesionales que ya no están en activo, es decir, que se encuentran en situación laboral pasiva (en prejubilación, en jubilación parcial o jubilados). El modelo parcial con los profesionales en activo que no desempeñan funciones directivas y, finalmente, el modelo parcial que incluye a los profesionales en activo que desempeñan su función en la red comercial de oficinas.

Del estudio pormenorizado de las variables utilizadas en el análisis del modelo general contando con el total de la población activa entrevistada, se observa que los factores comerciales, como lo son las políticas comerciales y el conocimiento del cliente, la evaluación y gestión de riesgos, la edad y los usos particulares de las TIC y los factores organizativos tales como la dirección por objetivos, contribuyen de forma positiva en la explicación de la mejora en la gestión comercial. Lo cual satisface, aunque de forma parcial, las premisas observadas en la hipótesis H1. Dado que los aspectos de competencia de la propia entidad o de otras entidades en el mercado natural y la demanda de

operaciones activas por parte de los clientes no presentan significación resaltable.

En cuanto a las variables utilizadas en el modelo parcial sobre los profesionales en situación pasiva, se observa de nuevo como los factores comerciales, esto es, el conocimiento del cliente y el grado de conexión entre la evaluación del riesgo y la actividad comercial, la propia evaluación y gestión de riesgos, y los factores particulares como el sexo, siendo significativo el masculino, contribuyen de forma positiva a la explicación de la mejora de la gestión comercial con el uso de las TIC. Por su parte, el factor edad indica que aquellos más jóvenes son los que con mayor probabilidad consideran como totalmente positiva esa relación de mejora. Soportando todo ello las premisas incluidas en la hipótesis H2.

De la observación específica de las variables particulares del modelo parcial de los profesionales en activo que no desempeñan funciones directivas, se desprende que la evaluación y gestión de riesgos, el factor comercial de conocimiento del cliente, los usos particulares de las TIC y los factores organizativos y de dirección por objetivos, explican en relación directa la opinión de que el uso de las TIC incide de forma totalmente positiva en una mejor gestión comercial y de la relación con el cliente. Lo cual satisface las premisas de formuladas en la hipótesis H3.

Finalmente, en el análisis específico de las variables particulares del modelo parcial de los profesionales en activo que desempeñan su actividad en la red comercial de oficinas, se aprecia que el uso de las TIC en la evaluación y gestión del riesgo, el factor comercial del incremento de conocimiento del cliente mediante las TIC, el uso particular de las TIC en la organización y la vinculación de los objetivos con los resultados retributivos o de posición en la organización contribuyen a explicar, en relación directa, la creencia de que el uso de las TIC incide de forma totalmente positiva en una mejor gestión comercial. Aspectos todos ellos que dan soporte a las premisas realizadas en la hipótesis H4.

Así pues, del estudio particularizado de las variables de cada uno de los modelos se desprende que la mejora en la evaluación y gestión de riesgos, la mejora en el conocimiento del cliente por parte del empleado, la repercusión individual obtenida por el logro de objetivos y la utilización activa de las TIC, contribuyen de forma significativa a la explicación de los resultados, es decir, que las TIC incrementan de forma definitiva la eficiencia en la gestión comercial. De esta forma, las hipótesis planteadas en esta investigación se ven satisfechas por los resultados globales obtenidos.

Cabe destacar el hecho de que los resultados de esta investigación son consistentes con los de trabajos anteriores expuestos en la Capítulo 2 de estado de la cuestión y revisión de la literatura. Así, los resultados de esta investigación son congruentes con el escenario descrito en el trabajo de Appelbaum et al. (2000), escenario que Bartel (2004) aplica al sector financiero, en el sentido de que la oportunidad de participar en los procesos de decisión por parte de los empleados, la posibilidad de desarrollar sus propios

conocimientos y habilidades específicas, y el sentimiento de ver reconocida su participación en el logro de objetivos, repercute positivamente en los procesos de prestación de servicios financieros, en los procesos de asesoramiento y venta de productos financieros así como en la gestión de las relaciones con el cliente.

Por otra parte, los resultados de este trabajo también son consistentes con el trabajo de Bartel (2004) por cuanto los empleados que ven recompensados sus esfuerzo y dedicación a través de un sistema de incentivos apropiado presentan una actitud positiva que incide en la eficiencia de la gestión comercial. Consistencia que también se da respecto a los resultados de los trabajos de Skudiene et al. (2013) y de Gournaris y Boukis (2013).

En aquello que hace referencia al uso de las TIC, los resultados de esta investigación son congruentes con los de los trabajos de Behera et al. (2014), Achimba et al. (2014), Alabar y Agema (2014) y Martelo et al. (2013) por cuanto las TIC contribuyen de forma definitiva a la mejora de la eficiencia en la gestión y conocimiento del cliente y, por ende, a la mejora de la eficiencia en la gestión comercial.

5.1. Descripción de carencias y limitaciones manifestadas

En el prólogo del presente documento ya se ha puesto de manifiesto el cambio de enfoque que sufrió esta investigación. Situación que ha representado una limitación importante respecto a los objetivos iniciales. Por otra parte, se ha realizado una visión transversal, que no temporal, por lo que la satisfacción del cliente se ha observado desde la perspectiva del empleado de banca minorista y no desde la perspectiva del propio cliente. Esto es, la satisfacción del cliente se ha estudiado desde la percepción del empleado respecto a la eficiencia del contacto con el cliente y a la eficiencia de la gestión comercial.

5.2. Futuras líneas de investigación

Las limitaciones que presenta el estudio realizado representan futuras oportunidades de investigación. Como ejemplo, un futuro trabajo que contraste las percepciones de los empleados de banca minorista en cuanto a su relación y gestión del cliente, con respecto a la percepción de éste respecto al producto/servicio recibido.

El modelo de banca minorista está cambiando acorde con los patrones de comportamiento de los clientes. La oficina bancaria como punto de venta compite con los nuevos canales que las TIC proporcionan. En este sentido una futura investigación puede basarse en el estudio de cómo esos nuevos modelos de banca minorista inciden en las percepciones de empleados y clientes en cuanto a eficiencia en la gestión y a satisfacción percibida.

6. Bibliografía

Aagja, J.P.; Mammen, T.; Saraswat, A. (2011). "Validating service convenience scale profiling customers: a study in the Indian retail context". In: *Vikalpa, Journal of Decision Makers*. Indian Institute of Management. Vol. 36, No. 4, pp. 25-49.

Abbas, H. (2013). "Quality as Determinant Factor of Customer Satisfaction: Case Study of Zain-Kuwait". In: *iBusiness-Scientific Research*. Vol. 5, pp. 182-189.

Achimba, C.; Ongonga, J.O.; Nyarondia, S.M.; Amos, A.A.L.; Okwara, M. (2014). "Innovation in Banking Industry: Achieving Customer Satisfaction". In: *Open Journal of Business and Management*, Vol. 2, pp. 261-274.

Adrian, Tobias; Shin, Hyun Song (2008). "Liquidity and Financial Cycles". In: *BIS Working Papers*. Num. 256. July 2008.

Aguayo, R. (1991). *Dr. Deming: The American who taught the Japanese About Quality*. Fireside-Simon&Schuster Inc. and Carol Publishing Group. NY.

Alabar, T.T.; Agema, R.J. (2014). "Information and Communications Technology and Customer Satisfaction in the Nigerian Banking Industry". In: *Journal of Advanced Management Science*. Vol. 2, Num. 4, pp.333-338.

Alfonso, S.; Andrés, A.S. (2000). "Well-being at Work: A Cross-National Analysis of the Level and Determinants of Job Satisfaction". In: *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 29, pp. 517-538.

Anderson, E.W.; Sullivan M. (1993). "The Antecedents and Consequences of Consumer Satisfaction for Firms". In: *Marketing Science*. Vol. 12, Num. 2, pp.125-143.

Appelbaum, E.; Bailey, T.; Berg, P.; Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, N.Y.: ILR Press, an imprint of Cornell University Press.

Armstrog, G.; Kotler, P. (2008). *Marketing: An Introduction*. (9th ed.) Pearson Education.

Arvanitis, S. (2005). "Information technology, workplace organization, human capital and firm productivity: Evidence from the Swiss Economy". In: KOF Working Paper, 74. Swiss Federal Institute of Technology, Zurich.

Assael, H. (1995). *Consumer Behaviour and Marketing Action*. 5th Ed. South-Western College Publishing. Cincinnati.

Athanassopoulos, A. (2000). *An Optimisation Framework of the Triad: Service Capabilities, Customer Satisfaction, and Performance*. In *Performance of*

Financial Institutions: Efficiency, Innovation, Regulation. Cambridge University Press. UK.

Athanassopoulos, A.; Gounaris, S.; Stathakopoulos, V. (2001). "Behavioural Responses to Customers Satisfaction: An Empirical Study". In: *European Journal of Marketing*. Vol. 35. Num: 5-6. pp. 687-707.

Bahoosh, K.; Alvani, S.M.; Vaezi, R. (2014). "Identification and Prioritization of Factors Affecting Customers Satisfaction and Their Relation With Loyalty in Branches of Eghtesad Novin Bank Throughout Tehran". In: *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*. Vol. 3, Num. 9, pp. 251-264.

Barsade, S.G. (2002). "The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior". In: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 47, pp. 644-675.

Bartel, A. P. (2004). "Human resource management and organizational performance: evidence from retail banking". In: *Industrial & Labour Relations Review*. Volume 57, Issue 2, Article 2.

Basel Committee (2005). *International convergence of capital measurement and capital standards: a revised framework, Basel II*. Bank of International Settlements of Basel. (www.bis.org/publ/bsbsca.htm).

Basilea III (2011). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems - revised version June 2011*. Bank of International Settlements. June 2011.

BCE (2012), "Flujos financieros transfronterizos en la zona del euro". In: Banco Central Europeo, Boletín mensual Febrero 2012.

BdE. (2014a). "Nota informativa sobre ayudas públicas en el proceso de reestructuración del sistema bancario español: 2009-2013". In: Banco de España. Nota informativa 12-06-2014.

BdE, (2014b). "Informe sobre el procedimiento de venta de CatalunyaCaixa". In: Banco de España. Nota informativa 21-07-2014.

Beccalli, E. (2007). *IT and European Bank Performance*. Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions.

Bedi, M. (2010). "An integrated framework for service quality, customer satisfaction and behavioral responses in Indian banking industry – a comparison of public and private sector banks". In: *Journal of Services Research*. Vol. 10, No. 1, pp. 157-172.

Behera, A.K.; Nayak, N.C.; Das, H.C. (2014). "Performance of Banking Sectors Due to Adoption of Information Technology (IT)". In: *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences*. Vol. 3, Num.1, pp. 91-110.

Bendapudi, N.; Berry, L.L. (1997). "Customer's motivations for maintaining relationships with service providers". In: *Journal of Retailing*. Vol.73, No. 1, pp. 15-37.

Berger, A.N.; Hunter, W.C.; Timme, S.G. (1993). "Efficiency of Financial Institutions: a review of research past, present and future". In: *Journal of Banking and Finance*. Vol.17, pp.221-249.

Berger, P. (2008). "ICT Literacy Assessment". In: Infosearcher. Retrieved from http://infosearcher.typepad.com/infosearcher/2005/04/ict_literacy_as.html

Berger, A. N.; Bouwman, C. H.S. (2009). "Bank Liquidity Creation". In: *Review of Financial Studies*. 2009; Vol. 22, pp. 3379-3837.

Bergés, A.; Ontiveros E. (2013). "Sistema bancario español: una transformación sin precedentes". In: *Harvard Deusto Business Review*. Núm. 229.

Berry, L. L.; Brown C. W.; Bennett, D.R. (1989). *Service Quality: A profit Strategy for Financial Institutions*. Dow Jones-Irwin Homewood.

Bick, G.; Brown, A.B.; Abratt. (2004). "Customer Perceptions of the Value Delivered by Retail Banking in South Africa". In: *The International Journal of Bank Marketing*. Vol. 22, Num. 5, pp. 300-318.

Bigné, J.E.; Moliner, M.A.; Callarisa, L.L.J. (2000). "El valor y la fidelización de clients: una propuesta de modelo dinámico de comportamiento". In: *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 9, No. 3, pp. 65-78.

Bikker, J. A.; Bos, J. W.B. (2008). *Bank Performance. A theoretical and empirical framework for the analysis of profitability, competition and efficiency*. Routledge.

Bikker, J. A.; Spierdijk, L. (2008). *How Banking Competition Changed over Time*. Utrecht School of Economics. Tjalling C. Koopmans Research Institute. Discussion Papers Series nr:08-04.

Billet, M.T.; Flannery, M.J.; Garfinkel, J.A. (1995). "The Effect of Lender Identity on a Borrowing Firm's Equity Return". In: *Journal of Finance*. Vol. 50, pp. 699-718.

Bitner, M.J. (1990). "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Response". In: *Journal of Marketing*. Vol. 54, Num. 2, pp. 69-82.

Blount, Y.; Castelman, T.; Swatman, P. M.C. (2005). " e-Commerce, Human Resources, and Competitive Advantage: Two Australian Banking Case Studies". In: *International Journal of Electronic Commerce*. Vol. 9, Núm.3, pp.73-89.

Bolton, R.N.; Drew, J.H. (1991). "A multidisciplinary model os customers's assessments of service quality anda value". In: *Journal of Consumer Research*. Vol. 17, March, pp. 375-384.

Boot, A.; Marinc, M. (2008). "The evolved landscape of banking". In: *Industrial and Corporate Change*. Vol. 17, pp. 1173-1203.

Bos, J.W.B; Kolari, J.W. (2005). "Large bank efficiency in Europe and the US: Are there economic motivations for geographic expansion in financial services?". In: *Journal of Business*, Vol. 78, Núm. 4, pp. 1555-1592.

Bos, J.W.B; Kool, C.J.M. (2006). "Bank efficiency: the role of bank strategy and local market conditions", In: *Journal of Banking & Finance*, Vol. 31, pp. 2081-2102.

Boyd, B. (1991). "Strategic planning and financial performance: A meta-analyticval review". In: *Journal of Management Studies*. Vol. 28.

Bresnahan, T.F.; Brynjolfsson, E.; Hitt, L.M. (2002). "Information Technology Workplace Organization, and the Demand for Skilled Labour: Firm Level Evidence". In: *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 117, pp. 339-376.

Burnham, T.; Frels, J.K.; Mahajan, V. (2003). "Customer switching costs: a typology, antecedents and consequences". In: *Journal Academy of Marketing Science*. Vol. 31, No. 2, pp. 109-126.

Burke, R.; Graham, J.; Smith, F.J. (2005). "Putting the Customer Second". In: *The TQM Magazine*. Vol. 17. Num. 1. Pags. 85-91.

Cabo-Valverde, S.; Kane, E. J.; Rodriguez-Fernández, F. (2009). *Evidence of Regulatory Arbitrage in Cross-Border Mergers of Banks in the EU*. National Bureau of Economic Research. Working Paper 15447. Oct.2009.

Calomiris, C. W. (2009a). *Prudential Bank Regulation: What's Broke and How To Fix It*. Columbia Business School. Working Paper.

Calomiris, C. W. (2009b). *Financial Innovation, Regulation and Reform*. Revised version of a paper for the Cato Institute's 2008 Annual Monetary Conference. Cato Journal.

Capon, N.; Farley, J.; Hulbert, J. (1994). "Strategic planning and finantial performance: More evidence". In: *Journal of Management Studies*. Vol. 31.

Carter, D.; McNulty, J. (2005). "Deregulation, technological change, and the business lending performance of large and small banks", In: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 29, pp. 1113-1130.

Carter, J.D.T. (2009). "Managers Empowering Employees". In: *American Journal of Economics and Business Administration*. Vol. 1, No. 2. Pp 39-44.

Caruana, A. (2002). "Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction". In: *European Journal of Marketing*. Vol.36, No. 7/8, pp. 811-828.

Casadesus, M.; Marimon, F.; Iñaki, H.S. (2002). "Quality Services of ISO9000 Consultants". In: *International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol. 19 Num. 8/9 pp. 998-1013.

CECA – Confederación Española de Cajas de Ahorros. (2015). "*Proceso de Reestructuración Sector Cajas de Ahorros. Informe de Avances*". 10/Julio/2015.

Chandoriya, K. R. (2014). "Impact of Customers Relationship Management Upas Future Prospect". In: *Journal of Management, Value and Ethics*. Apr-Jun. Vol. 4 Num. 2 pp. 25-32.

Chou, Y. K. (2007). "Modeling Financial Innovation and Economic Growth: Why The Financial Sector Matters to the Real Economy". In: *Journal of Economic Education*. January, 1, 2007.

Claessens, S.; Demirguc-Kunt, A.; Huizinga, H. (2001). "How Does Foreign Entry Effect Domestic Banking Markets?". In: *Journal of Banking and Finance*". Vol. 25, No. 5, pp. 891-911.

Cronin, J.J. Jr.; Taylor, S.A. (1992). "Measuring Service Quality: A re-Examination and Extension". In: *Journal of Marketing*. Vol. 56, Num. 3, pp. 56-68.

Cronin, J. Jr; Brady, M.K.; Hult, T. (2000). "Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments". In: *Journal of Retailing*, Vol. 76 No 2, pp. 193-218.

Crosby, P. B. (1984). *Quality without tears*. MacGraw Hill. NY.

Crosby, P. B. (1994). *Quality for 21st Century*. Plume

Crosby, P. B. (1996). *Quality is still free: Making Quality Certain I Uncertain Times*. MacGraw Hill.

Crystal, J.; Dages, B.G.; Goldberg, L. S. (2001). *Does Foreign Ownership Contribute to Sounder Banks? The Latin American Experience*. Open Doors: Foreign Participation in Financial Systems in Developing Countries. Brookings Institution Press.

Cuske, C.; Dickopp, T.; Korthaus, A.; Seedorf, S. (2008). *Resolving Conceptual Ambiguities in Technology Risk Management*. Handbook on Information Technology in Finance. Springer-Verlag.

Deming, E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study.

- Dev, S.; Sengupta, S. (2014). "Demographic attributes and employee satisfaction in Banks in India". In: *International Journal of Research & Development in Technology and Management Science - Kailash*. Vol. 21. Num. 1. March 2014.
- Day, G.S. (1969). "A two dimensional concept of brand loyalty". In: *Journal of Advertising Research*. Vol.9, September, pp29-36.
- Dewatripont, M.; Tirole, J.; (1993). *The prudential Regulation of Banks*. Cambridge MA: MIT Press
- Dick, A. (2007). "Market size, service quality, and competition in banking", In: *Journal of Money, Credit, and Banking*, Vol. 39, pp. 567-592.
- Drucker, P. F. (1993). "The rise of knowledge society". In: *Wilson Quarterly*. Vol. 17, Num. 2, pp. 52-70.
- Doost, H.V.; Ashrafi, A. (2014). "Relationship of Online Service Quality with Customer Satisfaction in Internet Banking Case Study: Pasargad Bank". In: *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*. Vol. 3, Num. 1, pp.130-135.
- Dubost, N. (1997). *Facteurs explicatifs du marketing relationnel au milieu industriel: le rôle de trois variables liées à la relation avec le plus gros client*. Actes du Congrès International de l'Association Française du Marketing. Toulouse. Vol. 13. pp. 353-365.
- Eichengreen, B. (2003). *Capital, Flows and Crisis*. MIT Press. Boston
- Eichengreen, B.; Mody, A.; Nedeljkovic, M.; Sarno, L. (2009). *How the subprime crisis went global: evidence from bank credit default swap spreads*. National Bureau of Economic Research Working Papers Series. Working paper 14904.
- Fama, E.F. (1985). "What's Different about Banks". In: *Journal of Monetary Economics*. 15: 5-29.
- Fandos Roig, J. C.; Estrada Guillén, M. (2013). "Social value in retail banking". In: *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 31, No. 5, pp. 348-367.
- Fainé, I.; Tornabell, R. (2005). *Pasión por la banca*. Ediciones Deusto.
- Faisst, U.; Prokein, O. (2008). *Management of Security Risks – A Controlling Model for Banking Companies*. Handbook on Information Technology in Finance. Springer-Verlag.
- Fecikova, I. (2004). "An Index Method for Measurement of Customer Satisfaction". In: *TMQ Magazine*. Vol.16, Num.1, pp. 57-66.

Ferguson, R.J.; Paulin, M.; Bergeron, J. (2010). "Customer sociability and the total service experience: antecedents of positive word-of-mouth intentions". In: *Journal of Service Management*. Vol. 21, No. 1, pp. 25-44.

Fernández de Lis, S.; García Mora, A. (2008). "Algunas implicaciones de la crisis financiera sobre la banca minorista española". In: *Revista Estabilidad Financiera*. Núm. 15. Banco de España.

Flambard-Ruad, S. (1997). "Les évolutions du concept de marketing". In: *Décisions Marketing*. Num. 11. Mai-Aout 1997. pp. 7-20.

Flores, F.; Bónson-Ponte, E.; Escobar-Rodríguez, T. (2006). "Operation Risk Information System: A Challenge for the Banking Sector". In: *Journal of Financial Regulation and Compliance*. Vol. 14, No. 4 pp. 383-401.

Flynn, F.J. (2005). "Identity orientations and forms of social exchange in organizations". In: *Academy of Management Review*. Vol. 30, No. 4, pp. 737-750.

Fornell, C.; Johnson, M.D.; Cha, J.; Everitt Bryant, B. (1996). "The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose and findings". In: *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 7-18.

Fournier, S.; Dobscha, S.; Glen Mick, D. (1998). "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing". In: *Harvard Business Review*. Jan-Feb. pp. 42-51.

Frei, F. X.; Harker, Patrick T.; Hunter, L. W. (2000). *Inside the Black Box: What Makes a Bank Efficient*. In Performance of Financial Institutions: Efficiency, Innovation, Regulation. Ed. Cambridge University Press.

Freixas, X.; Rochet, J. C. (2008). *Microeconomics of Banking*. The MIT Press.

Fried, H.O.; Lowel, C.A.K.; et al. (1993). "Evaluating the performance of U.S. credit unions". In: *Journal of Banking and Finance*. Vol. 17, pp. 251-266.

Fuentes, I.; Sastre, T. (2002). "Una primera reflexión sobre los efectos de los avances tecnológicos en los costes y los riesgos de las entidades bancarias españolas". In: *Banco de España. Boletín Económico*. Enero 2002.

García de los Salmones, M.M.; Pérez, A.; Rodríguez del Bosque, I. (2009). "The social role of financial companies as a determinant of consumer behavior". In: *The International Journal of Banking*. Vol. 27, N. 6, pp. 467-485.

Garg, A.K.; Joubert, R.J.O.; Pellissier, R. (2005). "Information Systems Environmental alignment and Business Performance: A Case Study". In: *South African Journal of Business Management*. Vol. 36, Num.4.

Gelade, G. A.; Ivery, M. (2003). "The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance". In: *Personnel Psychology*, Vol. 56, pp. 383-404.

Gelade G.A.; Young, S. (2005). "Test of a service profit chain model in retail banking sector". In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 78, No. 1, pp. 1-22.

Giannetti, M. A.; Ongena, S. (2005). *Financial Integration and Entrepreneurial Activity: Evidence from Foreign Bank Entry in Emerging Markets*. European Central Bank Working Papers. No. 498. June.

Giese, J.; Cote, J. (2000). "Defining customer satisfaction". In: *Academy of Marketing Science Review*. Vol. 2000. Num. 1. www.amsreview.org/amsrev/theory/giese00.01.html

Goddard, J.; Molyneux, P. (2009). "The financial crisis in Europe: evolution, policy, responses and lessons for the future". In: *Journal of Financial Regulation and Compliance*. Vol. 17, num. 4. 2009, pp. 362-380.

Goldberg, L. S. (2008). *Understanding Banking Sector Globalization*. Federal Reserve Bank of New York,

González Cid, M. (2008). "La crisis de liquidez de 2007: hacia un nuevo modelo de industria financiera". In: *Revista Estabilidad Financiera*. Núm. 15. Banco de España.

Gournaris, S.; Boukis, A. (2013). "The role of employee job satisfaction in strengthening customer repurchase intentions". In: *Journal of Service Marketing*. Vol. 27, No. 4, pp. 322-333.

Grant, R. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm". In: *Strategic Management Journal*. Vol. 17, Pages. 109-122.

Gremler, D.D.; Brown, S.W. (1996). *Service loyalty: its nature, importance and implications*. in Edvardsson, B., Brown, S.W., Johnston, R. Scheuing. E.E. (Eds) Proceedings American Marketing Association, pp. 171-180.

van Greuning, H.; Brajovic Bratanovic, S. (2009). *Analyzing Banking Risks: A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management*. The International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank.

Grigoroudis, E.; Tsitsirid, E.; Zopunidis, C. (2013). *Linking customer satisfaction, employee appraisal, and business performance: an evaluation methodology in the banking sector*. Annals of Operations Research. Springer. Vol. 205, pp. 5-27.

Grönroos, C. (1984). "A service quality model and its market implications". In: *European Journal of Marketing*. Vol.18 No.4 pp.36-44.

Groönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*. 2nd Ed. Chichester: Wiley.

Gual, J. (2009). "El carácter procíclico del sistema financiero". In: *Revista Estabilidad Financiera*. Núm. 16. Banco de España.

Gwineer, K.P.; Gremler, D.D.; Bitner, W.C. (1998). "Relational benefits in services industries: the customer's perspective". In: *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 26, No. 2, pp. 101-114.

Hanseth, O. (2007). *Risk, Complexity and ICT*. Edward Elgar Publishing Limited.

Harker, P. T., Zenios, S. A. (2000). *What Drives the Performance of Financial Institutions?*. In *Performance of Financial Institutions: Efficiency, Innovation, Regulation*. Ed. Cambridge University Press.

Hartl, J. (2006). "The Changing Consumer: Demanding but Predictable". In: *International Food and Agribusiness Management Review*. Vol. 9. Issue 2. pp. 88-93.

Harper, I. R.; Chan, T. C.H. (2002). *The future of banking: a global perspective*. Future of Banking (Chapter 3). Benton E. Gup (Editor). Greenwood Publishing Group, Inc.

Harrison, P.; Sussman, O.; Zeira, J. (1999). *Finance Growth: Theory and New Evidence*. FRB (The Federal Reserve of Board): FEDS (Finance & Economics Discussion Papers) paper 1999-35.

Harvey, J. (1996); *The banking revolution: Positioning your bank in the new financial services marketplace*. Irwin Professional Pub. Chicago.

Heskett, T.O. Jones; Loveman, G.W.; Sasser, W.E.; Schlesinger, L.A. (1994). "Putting the service-profit chain to work". In: *Harvard Business Review*, Vol. 72, N. 2, pp. 164-175.

Heskett, J.L.; Sasser, W.E. Jr.; Schlesinger, L.A. (1997). *The service-profit chain*. Free Press (NY).

Hollensen, S. (2002). *Marketing Management*. Financial Times / Prentice Hall.

ISO 9000 (2005). *Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary*.

Ittner, C.D.; Larcker, D.F. (1996). "Measuring the impact of quality initiatives on firm financial performance". In: *Advances in the Management of Organization Quality*. Vol. 1, pp. 1-37.

Jamal, A.; Naser, K. (2002). "Customer satisfaction in retail banking: as assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail

banking". In: *The International Journal of Bank Marketing*. Vol. 20, N.4, pp. 146-160.

James, C. (1987). "Some Evidence on the Uniqueness of Bank Loans". In: *Journal of Financial Economics*. Vol. 19, pp. 217-235.

Jones, T.O.; Sasser, W.E. Jr. (1995). "Why Satisfied Customers Defect". In: *Harvard Business Review*. Vol. 73, Num.6, pp. 88-99.

Jorgenson, D.W.; Ho, M.S.; Stiroh, K.J. (2005). *Productivity, volume 3. Information Technology and the American Growth Resurgence*. The MIT Press. Cambridge (Massachusetts).

Juran, J.M.; Gryna, F.H.; Bingham, R.S. Jr. (1974). *Quality Control Handbook*. MacGraw Hill Book Company. NY.

Kangis, P.; Voukelatos, V. (1997). "Private and Public Banks: A comparison of Customers Expectations and Perceptions". In: *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 15, Num. 7, pp. 279-287.

Karatepe, O.M.; Yavas, U.; Babakus, E. (2005). "Measuring Service Quality of Banks: Scale Development and Validation". In: *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 12 Num. 5 pp. 373-383.

Kaura, V. (2013). "Antecedents of customer satisfaction: a study of Indian public and private sector banks". In: *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 31, No. 3, pp. 167-186-

Keeley, M.C. (1988). *Deposit insurance risk and market power in banking*. Working Paper, Federal Reserve Bank of San Francisco, San Francisco CA, Sept. 1988.

Khalifa, A. H. (2014). "Customer-Oriented Marketing Approaches: Similarities and Divergences". In: *International Journal of Advanced Research*. Vol.2 Num.1 pp. 943-951.

Kostecki, M.M. (1994). *Marketing Strategies for Services: Globalisation, Client Orientation, Deregulation*. Pergamon Press. Oxford.

Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11th Ed.). New Jersey. Pearson Education.

Lago Esteban, A.; Moscoso, P. G.; Menchero, I. (2006). *Impact of customer satisfaction, loyalty and recommendation in the Spanish service sector*. Annual Symposium of the CIIL (Centro Internacional de Investigación en Logística).

Lam, S.Y.; Shankar, V.; Erramilli, K.M.; Murthy, B. (2004). "Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration from a Business-to-Business Service Context". In: *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 32, Num. 3, Pags. 293-311.

- Lasoci. (2014). *Associació del Personal de "la Caixa"*. <https://www.lasoci.org>
- Leibenstein, H. (1980). *X-efficiency, intrafirm behavior, and growth*. Lagging Productivity Growth. Bollinger Publishing. Cambridge, MA.
- Leibenstein, H. (1996). "Allocative efficiency versus X-efficiency". In: *American Economic Review*. Vol. 56, pp. 392-415.
- Levesque, T.; McDougall, G. H.G. (1996). "Determinants of customer satisfaction in retail banking". In: *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 14, Num. 7, pp. 12-20.
- Lewellen, W. G.; Badrinath, S.G. (1997). "On the measurement of Tobin's q". In: *Journal of Financial Economics*. Vol. 44, Issue 1, April 1997, pp. 77-122.
- Lewis, R.C.; Booms, B.H. (1983). *The marketing aspects of service quality*. In Berry, L.L., Shostack, G., Upah, G. (Eds). *Emerging Perspectives in Service Marketing*. American Marketing Association. Chicago, Ill, pp- 99-107.
- Little, M.M.; Dean, A.M. (2006). "Links between service climate employee commitment and employees' service quality capability". In: *Managing Service Quality*. Vol. 16, pp. 460-476.
- López Espinosa, G.; Rubia, A.; Valderrama, L.; Antón Sancho, M, (2013). "Good for One, Bad for All: Determinants of Individual Versus Systemic Risk". In: *Journal of Financial Stability*, Vol. 9, No. 3, 2013, pp 287 - 299
- López Zafra, J.M. (2001). "Banca por Internet: evolución, situación actual y retos de futuro". In: *Revista del Instituto de Estudios Económicos*. Núm. 1-2, pp. 335-355.
- Loveman, G.W. (1998). "Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking". In: *Journal of Service Research*. Vol. 1, No. 1, pp. 18-31.
- McDonald, L.M.; Jung Lai, C. (2011). "Impact of corporate social responsibility initiatives on Taiwanese banking customers". In: *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 29, No. 1, pp. 50-63.
- McDonald, L.M.; Rundle-Yhiele, S.R. (2008). "Corporate social responsibility and bank customer satisfaction: a research agenda". In: *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 26, No. 3, pp. 170-182.
- Maldeni, H.M.C.M.; Jayasema, S, (2009). "Information and Communicatio Technology Usage and Bank Branch Performance". In: *The International Journal on Advances in ICT for Emerging Regions*. Vol. 2, Num. 2, pp. 29-37.

Maravall, F.; Glavan, S.; Analistas Financieros Internacionales (2009). *Eficiencia y Concentración del Sistema Bancario Español*. Estudios de la Fundación de las Cajas de Ahorros. Serie Análisis.

Martelo, S.; Barroso, C.; Cepeda, G. (2013). "The use of organizational capabilities to increase customer value". In: *Journal of Business Research*. Vol. 66.

Mas, M.; Pérez, F. (1990). "Productividad revelada: una análisis de costes". In: *Investigaciones Económicas*, pp. 71-76.

Maslow, A.H. (1994). *La personalidad creadora*. Kairós Editorial.

Maudos, J.; Pastor, J.M. (2001). "Cost and profit efficiency in banking: an international comparison of Europe, Japan and the USA", In: *Applied Economic Letters*, Núm. 8, pp. 383-387.

Maudos, J.; Pastor, J.M.; Pérez, F.; Quesada, J. (2002). "Cost and profit efficiency in European Banks". In: *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, Vol. 12, pp. 33-58.

Maudos, J. (2011). "El impacto de la crisis en los bancos españoles: 2007-2010". In: *Cuadernos de Información Comercial Española*. Num. 222. pp. 87-99

Maudos, J. (2012). "El impacto de la crisis en el Sector Bancario Español". In: *Cuadernos de Información Económica*. Num. 226. pp. 155-163.

Mendoza, E. G.; Quadrini, V. (2009). *Financial Globalization, Financial Crisis and Contagion*. National Bureau of Economic Research. Working Paper 15432. Oct.2009.

Mention, A.L.; Bontis, N. (2013). "Intellectual Capital and Performance within the Banking Sector in Luxemburg and Belgium". In: *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 14, Num.2, pp. 286-309.

Merton, R.C. (1993). *Operation and regulation in financial intermediation: A functional perspective*. In, *Operation and regulation of financial markets*, ed. P. Englund. Stockholm. Economic Council.

Molina, A.; Martín-Consuegra D.; Esteban, Á. (2007). "Relational benefits and customer satisfaction in retail banking". In: *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 25- No.4. pp.253-271.

Moliner, M.A.; Sánchez, R.M.; Callarisa, L.J. (2007). "Perceived relationship quality and post-prurchase perceived value: and integrative framework". In: *European Journal of Marketing*. Vol. 41, No. 11/12, pp. 1392-1422.

Molyneux, P. (2006). "Tendencias y transformaciones del sector bancario europeo". In: *Papeles de economía española*. Núm. 110. Fundación de las Cajas de Ahorros.

Morck, R.; Yavuz, M. D.; Yeung, B. (2009). *Banking System Control, Capital Allocation, and Economic Performance*. National Bureau of Economic Research. Working Paper 15575. December, 2009.

Morgan, R.M.; Hunt, S.D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". In: *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp.20-38.

Mutula, S.M.; Brake, P.V. (2007). "ICT skills readiness for the emerging global digital economy among small businesses in developing countries". In: *Library Hi Tech*, Vol. 25, Num. 2, pp. 231-245.

Needle, D. (2006). *Business in context: An introduction to business and its Environment*, 4th Edition. Hampshire: Cengage Learning-Thomsons Learning.

Netquest. (2014). Netquest Survey Manager.
<http://www.solucionesnetquest.com>

Neuberger, D. (1998). "Industrial Organization of Banking: A Review". In: *International Journal of the Economics Business*, Vol. 5, No. 1, pp. 97-118.

Nguyen, N.; LeBlanc, G. (1998). "The Mediating Role of Corporate Image On Customers' Retention Decisions: An Investigation in Financial Services". In: *Journal of Bank Marketing*. Vol. 16, Num. 2, pp. 52-65.

Njuki, H.M.; Okoth, O.N.; Mutula, M.W.; Mwangómbe, C.W. (2013). "Analysis of Information and Communication Technology on Service Innovation and Competitive Advantage: A case of Commercial Banks in Kenya". In: *European Journal of Business and Management*. Vol. 5, Num. 17, pp. 1-7.

Oliva, T.A.; Oliver, R.L.; MacMillan, I.C. (1992). "A Catastrphe Model for Developing Service Satisfaction Strategies". In: *Journal of Marketing*. Vol. 53. Num.3. pp. 83-95.

Ongena, S.; Smith, D. C. (2000), *Bank Relationship: A Review*. Performance of Financial Institutions: Efficiency, Innovation, Regulation. Cambridge University Press.

Ontiveros, E.; Valero, F.J. (2013). "Las crisis bancarias en España: 1977-2012". In: *Revista de la Historia, de la Economía y de la Empresa*. Num. 7.

ORX-Operational Research eXange Association (2009).
http://www.orx.org/lib/uploads/public_folder/ORX_Operational_Risk_Report_December_2009.pdf.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1985). "A conceptual model of service quality and its implication for future research". In: *Journal of Marketing*. Vol.49. April. pp. 41-50.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1988). "SERVQUAL: A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality". In: *Journal of Retailing*. Vol. 64, Num. 1, pp. 12-40.

Parasuraman, A.; Berry, L. L.; Zeithami, V. A. (1991). "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale". In: *Journal of Retailing*. Vol. 67. Num. 4. pp. 420-450.

Pathak, V.K.; Shukla, V.; Singh, M. (2013). "Customers' Perception of ICT Based Services of State Bank of India". Pragmaan: In: *Journal of Management*. Vol. 11, Num. 1., pp.18-22.

Peepers, D.; Rogers, M.; Dorf, B, (1999). "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing". In: *Harward Business Review*. Jan-Feb 1999. pp. 151-160.

Petrack, J.F.; Backman, S.J. (2002). "An Examination of the Construct of Perceived Value for the Prediction of Golf Travelers' Intentions to Revisit". In: *Journal of Travel Research*. Vol. 4, Num. 1, pp. 38-45.

Porter, M. (1985). *Competitive Strategy*. Free Press. NY

Reichheld, F.F.; Sasser, W.E. Jr. (1990). "Zero defections: quality comes to service". In: *Harward Business Review*. Vol. 68 No.5 pp. 105-111.

Reidenback, R.E. (1995). *Value-Driven Bank: Strategies for Total Market Satisfaction*. Burr Ridge. Irwin Professional Publishing.

Reynolds, K.E.; Beatty, S. (1999). "Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing". In: *Journal of Retailing*, Vol. 75, No. 1, pp. 11-32.

Roldán Alegre, J.M. (2008). "El papel del modelo originar para distribuir en la crisis financiera de 2007". In: *Revista Estabilidad Financiera*. Núm. 15. Banco de España.

Roth, A.V.; Jackson III, W.E. (1995). "Strategic determinants of service quality and performance: Evidence from the banking industry". In: *Management Science*. Vol. 41: 1720-1733.

Roth, A.V.; van der Velde, M. (1991). "The retail technology". In: *Bank Management*. 1991-December, pp. 14-19

Roth, A.V.; van der Velde, M. (1992). *World Class Banking: Benchmarking the Strategies of Retail Banking Leaders*. Bank Administration Institute.

Rust,T.; Zeithmal, V.; Lemmon, K. (2000). *Driving Customer Equity*. The Free Press. New York.

Samad, S. (2007). "Social Structural Characteristics and Employee Empowerment: The Role of Proactive Personality". In: *International Review of Business Research Papers*. Vol. 3, No. 4, pp- 254-264.

Safari, M.R.; Yu, L.Z. (2014). "Impact of Information and Communications Technology on Efficiency: Evidence from the Iranian Banking Industry". In: *World Applied Sciences Journal*. Vol. 29, Num. 2, pp. 208-218.

Santomero, A.M.; Babbel, D.F. (1997). "Financial risk Management in insurers: An análisis of the process". In: *The Journal of Risk and Insurance*. Vol. 64, pp. 231-270.

Schlesinger, L.; Heshett, J. (1991). "Breaking the Cycle of Failure in Services". In: *Sloan Management Review*. Vol.33. Num. 3. pp. 17-28.

Schlesinger. L.; Zomitsky, J. (1991). "Job Satisfaction, Service Capability and Customer Satisfaction: an Examination of Linkages and Management Implications". In: *Human Reosurce Planning*. Vol. 14 Num.2 pp. 141-149.

Schneider, B. (1980). "The Service Organization: Climate is Crucial". In: *Organisational Dynamics*. Vol. 9, Num. 2, pp. 52-65.

Seiler, V.; Rudolf, M.; Krume; T. (2013). "The influence of socio-demographics variables on customer satisfaction and loyalty in the private banking industrie". In: *Internationsl Journal of Bank Marketing*. Vol. 31, No. 4, pp. 235-258.

Seth, N.; Deshmukh, S. Vrat, P. (2005). "Service Quality Model: A Review". In: *International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol. 22 Num. 9 pp. 913-949.

Sharafi, V.; Mehr, R.A.; Mehrizi, S.M.T. (2015). "The Mediatory Role of the Customer's Anger in the Relationship between Bank Regulations and the Customer's Switching Behavior". In: *Journal of Social Issues and Humanities*. Vol. 3, Num. 1, pp. 78-88.

Skudiene, V.; Everhart, D. D.; Slepikaite, K. (2013). "Front-Line Employees'Recognition And Empowerment Effect On Retail Bank Customers'Perceived Value". In: *Journal of Service Science*. Vol. 6, No. 1, pp. 105-116.

Soley Sans, J.; Rahnema, A. (2008). *Basilea II. Una Nueva Forma de Relación Banca-Empresa*. Mac Graw Hill.

Spreitzer, G.M. (1995). "Individual empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation". In: *Academy of Management Journal*, Vol. 30, pp. 1442-1465.

Stiglitz, J. E.; Gallegati, M.; Greenwald, B.; Richiardi, Matteo G. (2008). "The Asymmetric Effect of Diffusion Processes: Risk Sharing and Contagion". In: *Global Economy Journal*. Volume 8, Issue 3, Article 2.

Stiglitz, J. E. (2010). *Risk and Global Economic Architectures: Why Full Financial Integration may be Undesirable*. National Bureau of Economic Research. Working Paper 15718. Feb.2010.

Talukder, F.H.; Hossain, Y.; Hossain, N. (2014). "HRM practice in commercial banks: A case study of Bangladesh". In: *IOSR Journal of Business and Management*. Vol. 16, Num. 2, Ver. III, pp. 29-36.

Tam, J.L.M. (2000). "The Effects of Service Quality, Perceived Value, and Customer Satisfaction on Behavioral Intentions". In: *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*. Vol. 6, Num. 4, pp. 31-43.

Ting, D.H. (2004). "Service Quality and Satisfaction Perception: Curvilinear and Interaction Effect". In: *The International Journal of Bank Marketing*. Vol. 22, Num. 6, pp. 407-420.

Torrent, J.; Castillo, D.; Sainz, J.; Ruiz, E.; Gabaldon, P.; Olías, S. (2010). *Hacia la banca multicanal: La transformación del sector financiero en la economía del conocimiento*. ESIC Editorial. Libros profesionales de empresa.

Tucker, W.T. (1964). "The development of brand loyalty". In: *Journal of Marketing Research*. Vol.1, August, pp.32-5.

Van Hoose, D. (2010). *The Industrial Organization of Banking: Bank Behavior, Market Structure, and Regulation*. Springer-Verlag.

Vera, J.; Trujillo, A. (2013). "Service quality dimensions and superior customer perceived value in retail banking: An empirical study on Mexican consumers". In: *Journal of Retail and Consumers Services*. Vol 20, pp-579-586.

Vilaseca-Requena, J.; Torrent Sellens, J. Jiménez-Zarco, A.I. (2007). "ICT use in marketing as innovation success factor: Enhancing cooperation in new product development processes". In: *European Journal of Innovation Management*. Vol. 10, Num. 2, pp. 268-288.

Von Thadden, E.L. (1995). "Long-term Contracts, Short-term Investment". In: *Review of Economic Studies*. Vol. 62, pp. 557-575.

Westbrook, R.A.; Reilly, M.D. (1983). *Value-percept disparity: an alternative to the disconfirmation of expectation theory of customer satisfaction*. In R.P. Bagozzi and A.M. Tybout (Eds.). *Advances in Consumer Research*. pp. 256-261. Ann Arbor: Association for Customer Research.

Westbrook, R.A.; Oliver, R.L. (1991). "The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Customer Satisfaction". In: *Journal of Consumer Research*. Vol. 18, Num.1, pp. 84-91.

Wilson, R.M.; Gilligan, C.; Pearson, D. (1992). *Strategic Management*. Oxford. Butterworth Heinemann.

Wood, J. (1975). *Commercial Bank Loan and Investment Behavior*. John Willey and Sons.

Yeung, M.C.H.; Ramasamy, B.; Chen, J.; Paliwoda, S. (2013). "Customer satisfaction and consumer expenditure in selected European countries". In: *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 30, pp. 406-416.

Zeithaml, V.A. (1988). "Customer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence". In: *Journal of Marketing*. Vol. 52, Num. 3, pp. 2-22.

Zeithaml, V.; Parasuraman, A.; Berry, L. (1990). *Delivering Quality Services*. Free Press. NY.

7. Anexos

7.1 Anexo 1. Carta de presentación y contenido del cuestionario utilizado para la recogida de datos

7.1. Anexo 1.1. Carta de presentación del cuestionario a todos los individuos del universo escogido



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Presentación y agradecimiento.

Estimado/a Sr./Sra.

El presente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación que, sobre el sector financiero, estamos llevando a cabo en el grupo UOC-i2TIC de la "UOC-Universitat Oberta de Catalunya".

L'Associació del Personal de "la Caixa", con quien nos une una estrecha colaboración desde hace unos años tanto en el ámbito formativo como en el ámbito divulgativo, se ha brindado amablemente a participar en el proyecto.

El Grupo UOC-i2TIC es un Grupo de Investigación Interdisciplinaria sobre los determinantes y los resultados que la interacción entre las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), los Sistemas de Información (SSI), la gestión del riesgo, los nuevos métodos de organización del trabajo y los de gestión de las personas (todos ellos llamados factores de "co-innovación"), así como sus relaciones de complementariedad, inciden en la actividad empresarial y en particular en la del sector financiero.

Es importante que sepas que este cuestionario es anónimo y de cumplimentación voluntaria y su única finalidad es la estrictamente académica. Sin que se recabe en ningún momento más opinión que la tuya como profesional que desarrollas, o has desarrollado, tu actividad en el sector financiero. Tampoco se hace referencia alguna a la Entidad en la que prestas, o has prestado, tus servicios. Por lo que queda garantizada de la forma más absoluta la confidencialidad y la privacidad de las respuestas.

La respuesta al cuestionario te requerirá unos minutos. Por ello deseo, en primer lugar, agradecer que dediques esa parte de tu valioso tiempo a las respuestas y en segundo lugar agradecerte también tu gentil participación por cuanto representa una contribución de gran valor a nuestro proyecto.

Te transmito un saludo cordial.


F. Xavier Iribarne
(Miembro de "la Soci", Associació del Personal de la Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona / Research at UOC-i2TIC / Coach at UOC Business School)
e-mail: fxiribarne@uoc.edu

Siguiente >>

[Página 1 / 17]




Borrar página

Powered by Netquest®.


Imprimir página

7.1. Anexo 1.2. Cuestionario destinado a los profesionales con funciones directivas de los Servicios Centrales.


El cuestionario en su totalidad corresponde a elaboración propia.



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")


Cuestiones de tipo general.


1.  Indique cuál es su situación laboral/profesional en la actualidad.

[v.80.1] Actual situación laboral/profesional

En Activo Pasivo (Prejubilado) Pasivo (Jubilado Parcial) Pasivo (Jubilado)

☒ ☐ ☐ ☐


2.  [v.82] Indique el año en el que se incorporó a la plantilla de su Entidad actual.

3.  Por favor indique el sexo al que pertenece.

[v.83.1] Sexo al que pertenece.

Hombre Mujer

☐ ☒

4.  Indique en cual de los siguientes tramos de edad se encuentra usted.

De 20 a 30 años De 31 a 40 años De 41 a 50 años de 51 a 60 años Mayor de 60 años

[v.84.1] Edad. ☐ ☒ ☐ ☐ ☐


<< Anterior




Siguiente >>

[Página 2 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.


Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Cuestiones de tipo general.

5. [4] Como profesional en activo, indique donde se encuentra su puesto de trabajo actual.

[v.85.1] Ubicación del puesto de trabajo actual

Servicios Centrales Red Comercial de Oficinas o Servicios Territoriales

6. [4] ¿Ocupa usted algún cargo con responsabilidad directiva (Director/a de Oficina o Centro de trabajo, Director/a/Gerente de Área, Director/a Territorial, Director/a Corporativo/a, Alta Dirección) ?

[v.86.1] ¿Ocupa un cargo directivo?

Si No

7. [4] [v.4] Indique su antigüedad en el Sector Financiero

----- Años ----- Meses

8. [4] [v.6] Indique su antigüedad en su Centro de Trabajo actual.

----- Años ----- Meses

9. [4] Indique su nivel de formación/estudios (Se entiende estudios finalizados).

[v.8.1] Nivel de formación/estudios

Educación Secundaria Formación Profesional de Grado Superior Estudios Universitarios de Grado (Diplomatura o Licenciatura) Estudios Universitarios de Post-Grado (Master, Doctorado)

10. [4] [v.79] Indique el cómputo aproximado de tiempo que, durante el último año, ha destinado a formación de ámbito bancario relacionada con su actual dedicación profesional.

☐ Menos de 15 días

☐ Entre 15 y 30 días

☐ Más de 30 días

11. [4] [v.11] Como profesional en activo, ¿ha realizado en los últimos tres años algún tipo de formación específica relacionada con productos financieros de activo o de gestión del riesgo?

☐ Si, formación presencial a cargo de personas internas a la Entidad

☐ Si, formación presencial a cargo de personas externas a la Entidad

☐ Si, autoformación on-line

☐ NO, no he realizado este tipo de formación


<< Anterior

Siguiente >>

[Página 3 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.


Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SSII).

12. Indique si en su Centro de Trabajo todos los empleados disponen de los siguientes accesos:

SI NO

[v.15.1] Todos los empleados disponen de acceso a Internet

☐ ☐

[v.15.2] Cada empleado tiene una dirección corporativa de correo electrónico

☐ ☐

[v.15.3] Cada empleado dispone de acceso a "Agenda electrónica" y "Planificador de actividad personal".

☐ ☐

13. Indique la frecuencia con la que solicita y/o intercambia, mediante correo electrónico o Internet, información con los clientes o proveedores. Información vinculada a ofertas y/o contratación de productos/servicios.

Nunca Casi nunca En ocasiones Con frecuencia Casi siempre

[v.16.1] Intercambio información con clientes/proveedores mediante correo electrónico o Internet.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 5 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SSII).

14. [4] Valore en general la ayuda de las herramientas de la "Agenda electrónica" y del "Planificador de actividad personal" en las tareas de su actividad profesional diaria.

[v.102.1] Ayuda de las herramientas TIC (Agenda y Planificador) en la actividad profesional diaria.

Nada útil Poco útil Útil Muy útil Imprescindible

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15. [4] Acceso a recursos Web via Internet. Indique la característica de acceso a recursos de la Web desde los terminales de su Centro de Trabajo

[v.17.1] Acceso a recursos Web desde terminales del Centro de Trabajo.

No se dispone de acceso a recursos Web El acceso es muy limitado El acceso es limitado El acceso está parcialmente abierto El acceso es libre a cualquier recurso

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

16. [4] Valore, como Directivo/a, la ayuda de las TIC en las tareas de su día-a-día profesional (Gestión de expedientes, gestión de proyectos, etc.).

[v.99.1] Ayuda de las TIC en las tareas de su día-a-día profesional.

Nula Baja Aceptable Positiva Muy Positiva

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

17. [4] Valore, como Directivo/a, la ayuda de las TIC en las tareas de gestión de su Centro de Trabajo (Gestión de las personas, Agendas, Calendarios, Reporting, etc.).

[v.18.1] Ayuda de las herramientas TIC en las tareas de gestión del Centro de Trabajo.

Nula Baja Aceptable Positiva Muy Positiva

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

18. [4] Indique si existe una red Intranet corporativa.

[v.19.1] Existe una red Intranet corporativa.

Si No

☒ ☐

<< Anterior Siguiente >>

[Página 6 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SSII).

19. [4] Indique su opinión sobre la contribución de las TIC y de los SSII en cada uno de los temas que se enumeran. Valore de 1 a 5, donde 1 quiere decir "Totalmente en desacuerdo" y 5 significa "Totalmente de acuerdo", las siguientes afirmaciones.

	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Ni de acuerdo ni es desacuerdo	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
[v.107.1] Han incrementado la eficiencia en la gestión comercial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.107.2] Mejoran la evaluación y gestión del riesgo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.107.3] Mejoran el conocimiento y el contacto con el cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. [4] Indique la modalidad de acceso a la red Intranet corporativa.

	Si	No
[v.20.1] El acceso a la Intranet es posible desde los equipos propios internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.20.2] El acceso a la Intranet es posible vía Internet desde cualquier equipo externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. [4] Indique el uso que hace de la red Intranet corporativa.

	Si	No
[v.21.1] Acceso a información corporativa (noticias, normas, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.21.2] Cursos o programas de formación on-line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.21.3] Atención a foros de opinión internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.21.4] Atención al correo electrónico corporativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 7 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Comunicación interna.

22. [4] Indique la frecuencia media con la que acostumbra a comunicarse, por temas profesionales, con alguno de los colegas de su mismo nivel.

	Nunca	Una vez por semana	Una vez cada quince días	Una vez al mes	Sólo cuando es estrictamente necesario
[v.22.1] Frecuencia media de comunicación con otros colegas de su mismo nivel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. [4] En términos generales ¿cómo valora la aportación que percibe de la comunicación, por temas profesionales, con otros colegas de su mismo nivel?

	Sin aportación	Poca aportación	Aportación positiva	Aportación muy positiva	Aportación altamente positiva
[v.23.1] Valoración de la comunicación con otros colegas de su mismo nivel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. [4] Indique la frecuencia media con la que reúne a sus colaboradores para tratar temas como la marcha del Centro de trabajo, el grado de consecución de objetivos/retos o informar de novedades, entre otros.

	Nunca	Una vez por semana	Una vez cada quince días	Una vez al mes	Sólo cuando es estrictamente necesario
[v.27.1] Reuniones con los colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. [4] En términos generales ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación con sus colaboradores?

	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
[v.28.1] Satisfacción en la comunicación con los colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. [4] Indique la frecuencia media con la que recaba opinión de alguno de sus colaboradores en referencia a operaciones con sus clientes/proveedores.

	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Frecuentemente	Siempre
[v.29.1] Búsqueda de opinión de colaboradores en operaciones con clientes/proveedores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 8 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Rendimiento e incentivos.

27. [4] Indique su nivel de conocimiento de los objetivos de su Centro de trabajo para cada ejercicio, así como la participación en la definición y establecimiento de éstos.

Si No

[v.30.1] Como Directivo, conozco los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo.

☐ ☐

[v.30.2] Participo en la definición y fijación de los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo

☐ ☐

[v.30.3] Mis colaboradores conocen los objetivos/retos para el Centro de Trabajo en el ejercicio en curso.

☐ ☐

[v.30.4] Tengo claros los criterios por los que será evaluado el Centro de Trabajo.

☐ ☐

28. [4] Indique si su contribución es reconocida por la Entidad cuando los objetivos/retos son alcanzados.

Nunca Casi Nunca En ocasiones Frecuentemente Siempre

[v.31.1] Se reconoce mi contribución al logro de objetivos/retos.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

29. [4] Indique la repercusión que se desprende del logro de los objetivos/retos fijados para su Centro de Trabajo.

Si No

[v.33.1] Alcanzar os objetivos/retos fijados implica mejorar mi retribución en ese ejercicio.

☐ ☐

[v.33.2] Alcanzar los objetivos/retos puede repercutir en la clasificación/categoría del Centro de Trabajo.

☐ ☐

[v.33.3] Alcanzar los objetivos/retos puede repercutir en mi clasificación/categoría profesional.

☐ ☐

30. [4] Valore el grado medio de implicación de sus colaboradores en la consecución de los objetivos/retos de su Centro de Trabajo.

Muy Bajo Bajo Medio Alto Muy Alto

[v.34.1] Grado de implicación de los colaboradores en la consecución de los objetivos/retos del Centro de Trabajo.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

31. [4] Indique el porcentaje aproximado de su salario que se corresponde a cada uno de los conceptos que se relacionan a continuación.

[v.35.1] Retribución fija %

[v.35.2] Retribución variable %

Total: 100.0

<< Anterior Siguiente >>

[Página 9 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Supervisión y toma de decisiones.

32. [4] ¿Cómo es la supervisión del trabajo en su Centro? Valore según una escala de 1 a 5, donde 1 es "supervisión del trabajo realizada esencialmente por los supervisores jerárquicos" y 5 es "supervisión del trabajo vinculada esencialmente con los objetivos/retos individuales y colectivos".

1 = Totalmente jerárquica 2 = Jerárquica 3 = Mezcla de jerarquía y por objetivos 4 = Orientada a objetivos 5 = Totalmente vinculada a objetivos/retos.

[v.37.1] Estilo de supervisión del trabajo en el Centro de Trabajo.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

33. [4] ¿Hasta qué grado sus colaboradores puede tomar decisiones en cuanto a temas que se relacionen con operaciones relativas a clientes/proveedores? Valore según una escala de 1 a 5, donde 1 es "Nunca" y 5 es "Siempre".

1 = Nunca 2 = En pocas ocasiones 3 = Ocasionalmente 4 = Con cierta frecuencia 5 = Siempre

[v.38.1] Grado de libertad en la toma de decisiones de los colaboradores.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

34. [4] ¿Hasta qué punto considera que en su Organización se fomenta el trabajo en equipo? Valore según una escala de 1 a 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo".

1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

[v.39.1] La Organización fomenta el trabajo en equipo.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

35. [4] Indique hasta qué grado dos empleados pueden compartir información relevante para el desarrollo del trabajo sin elevarla a un nivel directivo superior.

Nunca Casi nunca En ocasiones Con frecuencia Siempre

[v.40.1] Se puede compartir información relevante sin elevarla a niveles superiores.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

36. [4] Según su percepción particular, ¿cuál es su opinión del nivel de rotación, que incluya a empleados y/o directivos, en los Centros de Trabajo?

No hay rotación. Hay poca rotación. La rotación es media. La rotación es alta. La rotación es muy alta.

[v.94.1] Rotación de Directivos de Centro.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[v.94.2] Rotación de empleados no Directivos.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 10 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Conocimientos y habilidades específicas.

37. [4] Como Director/a de Centro de Trabajo, valore su nivel de conocimientos y capacidades respecto a los temas que se enuncian a continuación.

	Bajo	Mejorable	Medio	Alto	Muy Alto
[v.47.1] Productos y servicios de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.47.2] Cultura organizativa de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.47.3] Organización y métodos de trabajo de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.47.4] Políticas comerciales de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.47.5] Capacidad de Actividad Comercial (empatía, aptitud comercial, capacidad de relación, proactividad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. [4] Como Director/a, valore el nivel medio de conocimientos y capacidades del equipo de colaboradores de su Centro de Trabajo respecto a los temas de se relacionan a continuación.

	Bajo	Mejorable	Medio	Alto	Muy Alto
[v.48.1] Productos y servicios de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.48.2] Cultura organizativa de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.48.3] Organización y métodos de trabajo de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.48.4] Políticas comerciales de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.48.5] Capacidad de Actividad Comercial (empatía, aptitud comercial, capacidad de relación, proactividad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 11 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Innovación.

39. [4] Indique hasta qué punto las siguientes afirmaciones reflejan la realidad de su Entidad. Valore según una escala de 1 a 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo",

1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

[v.68.1] Nuestra estrategia para conseguir ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[v.68.2] Medimos la satisfacción de los clientes de forma sistemática y frecuente.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[v.68.3] Tenemos medidas estandarizadas de seguimiento del servicio a nuestros clientes.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

40. [4] En su Centro de Trabajo, y en los dos últimos años, ¿se ha introducido algún tipo de innovación en actividades que le afecten en su labor profesional?

Si No

[v.70.1] alguna innovación en el Centro de Trabajo en los dos últimos años

☒ ☐

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 14 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Innovación.

41. [4] Indique en cuál de los siguientes tipos se enmarca la innovación introducida.

	Innovación de producto	Innovación de proceso	Innovación organizativa
[v.71.1] Tipo de innovación introducida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. [4] En relación con la innovación de la que se ha hablado, valore de 1 a 5, donde 1 quiere decir "Totalmente en desacuerdo" y 5 significa "Totalmente de acuerdo", las siguientes afirmaciones.

	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
[v.72.1] Ha sido una innovación exitosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.72.2] La innovación ha dado buen rendimiento rápidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.72.3] La innovación ha sido totalmente nueva en el mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. [4] Indique si la Intranet corporativa dispone de las facilidades o características que se relacionan a continuación.

	Si	No
[v.74.1] Existe un buzón para recoger las sugerencias, de los empleados, en cuanto a mejora o perfeccionamiento de productos y procesos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.74.2] Existen otros foros internos de intercambio de ideas, por parte de los empleados, relativas a temas diversos como el cuidado del medio ambiente, el ahorro energético u otros similares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. [4] ¿Cuál es su opinión acerca del papel que han jugado las TIC y los SSII en la innovaciones. Valore en una escala de 1 a 5, donde 1 quiere decir "Nada relevante" y 5 significa "Totalmente relevante".

	1 = Nada relevante	2 = Poco relevante	3 = Relevante	4 = Bastante relevante	5 = Totalmente relevante
[v.75.1] Papel de las TIC y los SSII en las innovaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. [4] Indique su opinión sobre el resultado de una aplicación creativa de las TIC y los SSII por parte de las Entidades del Sector Financiero.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
[v.117.1] Pueden llegar a ser un elemento diferenciador entre Entidades financieras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.117.2] El cliente puede decantarse por una Entidad tecnológicamente proactiva e innovadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. [4] Indique si alguno de los miembros del equipo humano de su Centro de Trabajo, incluyéndose usted, ha participado durante los últimos dos años de forma activa en algún proyecto de innovación.

	Si	No
[v.76.1] Participación en algún proyecto de innovación durante los últimos dos años.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior Siguiente >>

[Página 15 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Innovación.

47.  Respecto a esta participación en un proyecto de innovación durante los últimos dos años, indique el área de aplicación de dicha innovación.

Área de aplicación de la innovación

[v.77.1] Innovación de producto

☐

[v.77.2] Innovación de proceso

☒

[v.77.3] Innovación organizativa

☐

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 16 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Visión actual del Mercado y del Sector Financiero.

48. [4] Durante los doce últimos meses, ¿de qué manera cree que han cambiado los criterios que el Sector Financiero aplica a la concesión de operaciones de Activo (préstamos, líneas de crédito, etc.)?

	Se han endurecido considerablemente	Se han endurecido en cierta medida	Prácticamente no han variado	Se han relajado en cierta medida	Se han relajado considerablemente
[v.113.1] Para el Mercado en general (todo tipo de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.113.2] Para Autónomos y PYMEs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.113.3] Para la Gran Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.113.4] Para las Familias y los Particulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49. [4] Durante los últimos doce meses ¿de qué manera cree que en el Sector Financiero ha variado la demanda de operaciones de Activo (préstamos, líneas de crédito, etc.)?

	Se ha reducido considerablemente	Se ha reducido en cierta medida	Prácticamente no han variado	Se ha incrementado en cierta medida	Se ha incrementado considerablemente
[v.114.1] Demanda por parte del Mercado en general (todo tipo de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.114.2] Demanda por parte de Autónomos y PYMEs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.114.3] Demanda por parte de Gran Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.114.4] Demanda por parte de Familias y Particulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


50. [4] En el medio plazo ¿cómo cree que evolucionará en el Sector Financiero la demanda de operaciones de Activo (préstamos, líneas de crédito, etc.)?

	Se reducirá considerablemente	Se reducirá en cierta medida	Prácticamente no cambiará	Se incrementará en cierta medida	Se ha incrementará considerablemente
[v.115.1] Demanda futura del Mercado en General (todo tipo de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.115.2] Demanda futura de Autónomos y PYMEs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.115.3] Demanda futura de Gran Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.115.4] Demanda futura de Familias y Particulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51. [4] En el medio plazo ¿en qué medida cree que variarán los criterios que el Sector Financiero aplica para la concesión de operaciones de Activo (préstamos, líneas de crédito, etc.)?

	Se endurecerán considerablemente	Se endurecerán en cierta medida	Prácticamente no variarán	Se relajaran en cierta medida	Se relajaran considerablemente
[v.116.1] Para el Mercado en general (todo tipo de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.116.2] Para Autónomos y PYMEs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.116.3] Para la Gran Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.116.4] Para las Familias y los Particulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Particulares

52.  Para finalizar, indique cuál es su opinión con respecto al futuro inmediato del Sector Financiero en su conjunto.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
[v.118.1] Se reducirá el número de Entidades en el Sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.2] Se reducirá el número de Oficinas bancarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.3] Se perderá capital humano e intelectual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.4] Se separan claramente los modelos de Banca Comercial y Banca de Inversión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.5] Las Entidades incrementarán la segmentación de clientes (Familias y Particulares, Autónomos y PYMEs, Gran Empresa, Grandes Patrimonios)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.6] Se agudizará la reducción de márgenes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO, POR SUS RESPUESTAS Y POR HABER COLABORADO EN EL PROYECTO.

<< Anterior ENVIAR




[Página 17 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.

 Imprimir página


7.1. Anexo 1.3. Cuestionario destinado a los profesionales sin funciones directivas de los Servicios Centrales



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")


Cuestiones de tipo general.


1.  Indique cuál es su situación laboral/profesional en la actualidad.

[v.80.1] Actual situación laboral/profesional

En Activo Pasivo (Prejubilado) Pasivo (Jubilado Parcial) Pasivo (Jubilado)

☒ ☐ ☐ ☐


2.  [v.82] Indique el año en el que se incorporó a la plantilla de su Entidad actual.

3.  Por favor indique el sexo al que pertenece.

[v.83.1] Sexo al que pertenece.

Hombre Mujer

☐ ☒

4.  Indique en cual de los siguientes tramos de edad se encuentra usted.

De 20 a 30 años De 31 a 40 años De 41 a 50 años de 51 a 60 años Mayor de 60 años

[v.84.1] Edad.


☒ ☐ ☐ ☐ ☐




<< Anterior Siguiente >>

[Página 2 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.

 Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Cuestiones de tipo general.

5. [4] Como profesional en activo, indique donde se encuentra su puesto de trabajo actual.

[v.85.1] Ubicación del puesto de trabajo actual

Servicios Centrales Red Comercial de Oficinas o Servicios Territoriales

6. [4] ¿Ocupa usted algún cargo con responsabilidad directiva (Director/a de Oficina o Centro de trabajo, Director/a/Gerente de Área, Director/a Territorial, Director/a Corporativo/a, Alta Dirección) ?

[v.86.1] ¿Ocupa un cargo directivo? Si No

7. [4] [v.4] Indique su antigüedad en el Sector Financiero

----- Años ----- Meses

8. [4] [v.6] Indique su antigüedad en su Centro de Trabajo actual.

----- Años ----- Meses

9. [4] Indique su nivel de formación/estudios (Se entiende estudios finalizados).

[v.8.1] Nivel de formación/estudios

Educación Secundaria Formación Profesional de Grado Superior Estudios Universitarios de Grado (Diplomatura o Licenciatura) Estudios Universitarios de Post-Grado (Master, Doctorado)

10. [4] [v.79] Indique el cómputo aproximado de tiempo que, durante el último año, ha destinado a formación de ámbito bancario relacionada con su actual dedicación profesional.

☐ Menos de 15 días

☐ Entre 15 y 30 días

☐ Más de 30 días

11. [4] [v.11] Como profesional en activo, ¿ha realizado en los últimos tres años algún tipo de formación específica relacionada con productos financieros de activo o de gestión del riesgo?

☐ Si, formación presencial a cargo de personas internas a la Entidad

☐ Si, formación presencial a cargo de personas externas a la Entidad

☐ Si, autoformación on-line

☐ NO, no he realizado este tipo de formación


<< Anterior

Siguiente >>

[Página 3 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.


Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SII).

12. Indique si en su Centro de Trabajo todos los empleados disponen de los siguientes accesos:

SI NO

[v.15.1] Todos los empleados disponen de acceso a Internet

☒ ☐

[v.15.2] Cada empleado tiene una dirección corporativa de correo electrónico

☒ ☐

[v.15.3] Cada empleado dispone de acceso a "Agenda electrónica" y "Planificador de actividad personal".

☒ ☐

13. Indique la frecuencia con la que solicita y/o intercambia, mediante correo electrónico o Internet, información con los clientes o proveedores. Información vinculada a ofertas y/o contratación de productos/servicios.

Nunca Casi nunca En ocasiones Con frecuencia Casi siempre

[v.16.1] Intercambio información con clientes/proveedores mediante correo electrónico o Internet.

☐ ☐ ☐ ☒ ☐

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 5 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SSII).

14. [4] Valore en general la ayuda de las herramientas de la "Agenda electrónica" y del "Planificador de actividad personal" en las tareas de su actividad profesional diaria.

[v.102.1] Ayuda de las herramientas TIC (Agenda y Planificador) en la actividad profesional diaria.

Nada útil Poco útil Útil Muy útil Imprescindible

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15. [4] Acceso a recursos Web via Internet. Indique la característica de acceso a recursos de la Web desde los terminales de su Centro de Trabajo

[v.17.1] Acceso a recursos Web desde terminales del Centro de Trabajo.

No se dispone de acceso a recursos Web El acceso es muy limitado El acceso es limitado El acceso está parcialmente abierto El acceso es libre a cualquier recurso

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

16. [4] Valore en general la ayuda de las TIC y los Sistemas de Información disponibles en las tareas de su actividad profesional diaria.

[v.100.1] Ayuda de las TIC y SSII en las tareas profesionales diarias.

Nula Baja Aceptable Positiva Muy Positiva

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

17. [4] Indique si existe una red Intranet corporativa.

[v.19.1] Existe una red Intranet corporativa.

Si No

☒ ☐

<< Anterior Siguiente >>

[Página 6 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SSII).

18. [4] Indique su opinión sobre la contribución de las TIC y de los SSII en cada uno de los temas que se enumeran. Valore de 1 a 5, donde 1 quiere decir "Totalmente en desacuerdo" y 5 significa "Totalmente de acuerdo", las siguientes afirmaciones.

	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Ni de acuerdo ni es desacuerdo	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
[v.107.1] Han incrementado la eficiencia en la gestión comercial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.107.2] Mejoran la evaluación y gestión del riesgo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.107.3] Mejoran el conocimiento y el contacto con el cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. [4] Indique la modalidad de acceso a la red Intranet corporativa.

	Si	No
[v.20.1] El acceso a la Intranet es posible desde los equipos propios internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.20.2] El acceso a la Intranet es posible vía Internet desde cualquier equipo externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. [4] Indique el uso que hace de la red Intranet corporativa.

	Si	No
[v.21.1] Acceso a información corporativa (noticias, normas, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.21.2] Cursos o programas de formación on-line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.21.3] Atención a foros de opinión internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.21.4] Atención al correo electrónico corporativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior Siguiente >>

[Página 7 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Comunicación interna.

21. [4] Indique la frecuencia media con la que acostumbra a comunicarse, por temas profesionales, con alguno de los colegas de su mismo nivel.

	Nunca	Una vez por semana	Una vez cada quince días	Una vez al mes	Sólo cuando es estrictamente necesario
[v.22.1] Frecuencia media de comunicación con otros colegas de su mismo nivel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. [4] En términos generales ¿cómo valora la aportación que percibe de la comunicación, por temas profesionales, con otros colegas de su mismo nivel?

	Sin aportación	Poca aportación	Aportación positiva	Aportación muy positiva	Aportación altamente positiva
[v.23.1] Valoración de la comunicación con otros colegas de su mismo nivel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. [4] Indique la frecuencia media con la que es convocado a reuniones para tratar temas como la marcha del Centro de Trabajo, el grado de consecución de objetivos/retos o informar de novedades, entre otros.

	Nunca	Una vez por semana	Una vez cada quince días	Una vez al mes	Sólo cuando es estrictamente necesario
[v.89.1] Reuniones informativas y de seguimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. [4] En términos generales ¿cuál es su grado de satisfacción con las reuniones de seguimiento?

	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
[v.90.1] Satisfacción en las reuniones de seguimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. [4] Indique la frecuencia con la que es consultada su opinión en referencia a operaciones con clientes/proveedores.

	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Frecuentemente	Siempre
[v.91.1] Consultan mi opinión respecto a operaciones con clientes/proveedores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 8 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Rendimiento e incentivos.

26. [4] Indique su nivel de conocimiento de los objetivos de su Centro de Trabajo para cada ejercicio, así como la participación en la definición y establecimiento de éstos.

Si No

[v.92.1] Conozco los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo.

☐ ☐

[v.92.2] Participo en la definición y fijación de los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo

☐ ☐

[v.92.3] Tengo claros los criterios por los que se evalúa el Centro de Trabajo en el ejercicio en curso.

☐ ☐

27. [4] Indique si su contribución es reconocida por la Entidad cuando los objetivos/retos son alcanzados.

Nunca Casi Nunca En ocasiones Frecuentemente Siempre

[v.31.1] Se reconoce mi contribución al logro de objetivos/retos.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

28. [4] Indique la repercusión que se desprende del logro de los objetivos/retos fijados para su Centro de Trabajo.

Si No

[v.33.1] Alcanzar os objetivos/retos fijados implica mejorar mi retribución en ese ejercicio.

☐ ☐

[v.33.2] Alcanzar los objetivos/retos puede repercutir en la clasificación/categoría del Centro de Trabajo.

☐ ☐

[v.33.3] Alcanzar los objetivos/retos puede repercutir en mi clasificación/categoría profesional.

☐ ☐

29. [4] Valore su grado medio de implicación personal en la consecución de los objetivos/retos de su Centro de Trabajo.

Muy bajo Bajo Medio Alto Muy Alto

[v.101.1] Grado de implicación personal en la consecución de los objetivos/retos del Centro de Trabajo.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

30. [4] Indique el porcentaje aproximado de su salario que se corresponde a cada uno de los conceptos que se relacionan a continuación.

[v.35.1] Retribución fija %

[v.35.2] Retribución variable %

Total: 100.0

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 9 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Supervisión y toma de decisiones.

31. [4] ¿Cómo es la supervisión del trabajo en su Centro? Valore según una escala de 1 a 5, donde 1 es "supervisión del trabajo realizada esencialmente por los supervisores jerárquicos" y 5 es "supervisión del trabajo vinculada esencialmente con los objetivos/retos individuales y colectivos".

1 = Totalmente jerárquica 2 = Jerárquica 3 = Mezcla de jerarquía y por objetivos 4 = Orientada a objetivos 5 = Totalmente vinculada a objetivos/retos.

[v.37.1] **Estilo de supervisión del trabajo en el Centro de Trabajo.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

32. [4] ¿Hasta qué grado se le permite tomar decisiones en cuanto a temas que se relacionen con operaciones relativas a clientes/proveedores? Valore según una escala de 1 a 5, donde 1 es "Nunca" y 5 es "Siempre".

1 = Nunca 2 = En pocas ocasiones 3 = Ocasionalmente 4 = Con cierta frecuencia 5 = Siempre

[v.93.1] **Grado de libertad en la toma de decisiones.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

33. [4] ¿Hasta qué punto considera que en su Organización se fomenta el trabajo en equipo? Valore según una escala de 1 a 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo".

1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

[v.39.1] **La Organización fomenta el trabajo en equipo.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

34. [4] Indique hasta qué grado dos empleados pueden compartir información relevante para el desarrollo del trabajo sin elevarla a un nivel directivo superior.

Nunca Casi nunca En ocasiones Con frecuencia Siempre

[v.40.1] **Se puede compartir información relevante sin elevarla a niveles superiores.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

35. [4] Según su percepción particular, ¿hasta qué punto opina que hay rotación interna, que incluya a empleados y/o directivos, en los Centros de Trabajo?

No hay rotación. Hay poca rotación. La rotación es media. La rotación es alta. La rotación es muy alta.

[v.41.1] **Rotación de Directivos de Centro.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[v.41.2] **Rotación de empleados no Directivos.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 10 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Conocimientos y habilidades específicas.

36.  Como Empleado, valore su nivel de conocimientos y capacidades respecto a los temas que se enuncian a continuación.

	Bajo	Mejorable	Medio	Alto	Muy Alto
[v.95.1] Productos y servicios de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.95.2] Cultura organizativa de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.95.3] Organización y métodos de trabajo de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.95.4] Políticas comerciales de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.95.5] Capacidad de Actividad Comercial (empatía, aptitud comercial, capacidad de relación, proactividad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 11 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Innovación.

37. [4] Indique hasta qué punto las siguientes afirmaciones reflejan la realidad de su Entidad. Valore según una escala de 1 a 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo",

1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

[v.68.1] Nuestra estrategia para conseguir ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[v.68.2] Medimos la satisfacción de los clientes de forma sistemática y frecuente.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[v.68.3] Tenemos medidas estandarizadas de seguimiento del servicio a nuestros clientes.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

38. [4] En su Centro de Trabajo, y en los dos últimos años, ¿se ha introducido algún tipo de innovación en actividades que le afecten en su labor profesional?

Si No

[v.70.1] alguna innovación en el Centro de Trabajo en los dos últimos años

☒ ☐

<< Anterior Siguiente >>

[Página 14 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Innovación.

39. [4] Indique en cuál de los siguientes tipos se enmarca la innovación introducida.

	Innovación de producto	Innovación de proceso	Innovación organizativa
[v.71.1] Tipo de innovación introducida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. [4] En relación con la innovación de la que se ha hablado, valore de 1 a 5, donde 1 quiere decir "Totalmente en desacuerdo" y 5 significa "Totalmente de acuerdo", las siguientes afirmaciones.

	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
[v.72.1] Ha sido una innovación exitosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.72.2] La innovación ha dado buen rendimiento rápidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.72.3] La innovación ha sido totalmente nueva en el mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. [4] Indique si la Intranet corporativa dispone de las facilidades o características que se relacionan a continuación.

	Si	No
[v.74.1] Existe un buzón para recoger las sugerencias, de los empleados, en cuanto a mejora o perfeccionamiento de productos y procesos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.74.2] Existen otros foros internos de intercambio de ideas, por parte de los empleados, relativas a temas diversos como el cuidado del medio ambiente, el ahorro energético u otros similares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. [4] ¿Cuál es su opinión acerca del papel que han jugado las TIC y los SSII en la innovaciones. Valore en una escala de 1 a 5, donde 1 quiere decir "Nada relevante" y 5 significa "Totalmente relevante".

	1 = Nada relevante	2 = Poco relevante	3 = Relevante	4 = Bastante relevante	5 = Totalmente relevante
[v.75.1] Papel de las TIC y los SSII en las innovaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. [4] Indique su opinión sobre el resultado de una aplicación creativa de las TIC y los SSII por parte de las Entidades del Sector Financiero.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
[v.117.1] Pueden llegar a ser un elemento diferenciador entre Entidades financieras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.117.2] El cliente puede decantarse por una Entidad tecnológicamente proactiva e innovadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. [4] Indique si alguno de los miembros del equipo humano de su Centro de Trabajo, incluyéndose usted, ha participado durante los últimos dos años de forma activa en algún proyecto de innovación.

	Si	No
[v.76.1] Participación en algún proyecto de innovación durante los últimos dos años.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 15 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Visión actual del Mercado y del Sector Financiero.

45. [4] Durante los doce últimos meses, ¿de qué manera cree que han cambiado los criterios que el Sector Financiero aplica a la concesión de operaciones de Activo (préstamos, líneas de crédito, etc.)?

	Se han endurecido considerablemente	Se han endurecido en cierta medida	Prácticamente no han variado	Se han relajado en cierta medida	Se han relajado considerablemente
[v.113.1] Para el Mercado en general (todo tipo de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.113.2] Para Autónomos y PYMEs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.113.3] Para la Gran Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.113.4] Para las Familias y los Particulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. [4] Durante los últimos doce meses ¿de qué manera cree que en el Sector Financiero ha variado la demanda de operaciones de Activo (préstamos, líneas de crédito, etc.)?

	Se ha reducido considerablemente	Se ha reducido en cierta medida	Prácticamente no han variado	Se ha incrementado en cierta medida	Se ha incrementado considerablemente
[v.114.1] Demanda por parte del Mercado en general (todo tipo de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.114.2] Demanda por parte de Autónomos y PYMEs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.114.3] Demanda por parte de Gran Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.114.4] Demanda por parte de Familias y Particulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


47. [4] En el medio plazo ¿cómo cree que evolucionará en el Sector Financiero la demanda de operaciones de Activo (préstamos, líneas de crédito, etc.)?

	Se reducirá considerablemente	Se reducirá en cierta medida	Prácticamente no cambiará	Se incrementará en cierta medida	Se ha incrementará considerablemente
[v.115.1] Demanda futura del Mercado en General (todo tipo de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.115.2] Demanda futura de Autónomos y PYMEs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.115.3] Demanda futura de Gran Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.115.4] Demanda futura de Familias y Particulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

48. [4] En el medio plazo ¿en qué medida cree que variarán los criterios que el Sector Financiero aplica para la concesión de operaciones de Activo (préstamos, líneas de crédito, etc.)?

	Se endurecerán considerablemente	Se endurecerán en cierta medida	Prácticamente no variarán	Se relajaran en cierta medida	Se relajaran considerablemente
[v.116.1] Para el Mercado en general (todo tipo de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.116.2] Para Autónomos y PYMEs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.116.3] Para la Gran Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.116.4] Para las Familias y los Particulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Particulares

49.  Para finalizar, indique cuál es su opinión con respecto al futuro inmediato del Sector Financiero en su conjunto.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
[v.118.1] Se reducirá el número de Entidades en el Sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.2] Se reducirá el número de Oficinas bancarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.3] Se perderá capital humano e intelectual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.4] Se separan claramente los modelos de Banca Comercial y Banca de Inversión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.5] Las Entidades incrementarán la segmentación de clientes (Familias y Particulares, Autónomos y PYMEs, Gran Empresa, Grandes Patrimonios)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.6] Se agudizará la reducción de márgenes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO, POR SUS RESPUESTAS Y POR HABER COLABORADO EN EL PROYECTO.

<< Anterior ENVIAR




[Página 17 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.

 Imprimir página


7.1. Anexo 1.4. Cuestionario destinado a los profesionales con funciones directivas de la Red Comercial Territorial



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")


Cuestiones de tipo general.


1.  Indique cuál es su situación laboral/profesional en la actualidad.

[v.80.1] Actual situación laboral/profesional

En Activo Pasivo (Prejubilado) Pasivo (Jubilado Parcial) Pasivo (Jubilado)

☒ ☐ ☐ ☐


2.  [v.82] Indique el año en el que se incorporó a la plantilla de su Entidad actual.

3.  Por favor indique el sexo al que pertenece.

[v.83.1] Sexo al que pertenece.

Hombre Mujer

☐ ☒

4.  Indique en cual de los siguientes tramos de edad se encuentra usted.

[v.84.1] Edad.

De 20 a 30 años De 31 a 40 años De 41 a 50 años de 51 a 60 años Mayor de 60 años


☐ ☐ ☒ ☐ ☐




<< Anterior Siguiente >>

[Página 2 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.

 Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Cuestiones de tipo general.

5. [4] Como profesional en activo, indique donde se encuentra su puesto de trabajo actual.

Servicios Centrales Red Comercial de Oficinas o Servicios Territoriales

[v.85.1] Ubicación del puesto de trabajo actual ☐ ☐

6. [4] ¿Ocupa usted algún cargo con responsabilidad directiva (Director/a de Oficina o Centro de trabajo, Director/a/Gerente de Área, Director/a Territorial, Director/a Corporativo/a, Alta Dirección) ?

Si No

[v.86.1] ¿Ocupa un cargo directivo? ☐ ☐

7. [4] [v.4] Indique su antigüedad en el Sector Financiero

Años Meses

8. [4] [v.6] Indique su antigüedad en su Centro de Trabajo actual.

Años Meses

9. [4] Indique su nivel de formación/estudios (Se entiende estudios finalizados).

Educación Secundaria Formación Profesional de Grado Superior Estudios Universitarios de Grado (Diplomatura o Licenciatura) Estudios Universitarios de Post-Grado (Master, Doctorado)

[v.8.1] Nivel de formación/estudios ☐ ☐ ☐ ☐

10. [4] [v.79] Indique el cómputo aproximado de tiempo que, durante el último año, ha destinado a formación de ámbito bancario relacionada con su actual dedicación profesional.

☐ Menos de 15 días

☐ Entre 15 y 30 días

☐ Más de 30 días

11. [4] [v.11] Como profesional en activo, ¿ha realizado en los últimos tres años algún tipo de formación específica relacionada con productos financieros de activo o de gestión del riesgo?

☐ Si, formación presencial a cargo de personas internas a la Entidad

☐ Si, formación presencial a cargo de personas externas a la Entidad

☐ Si, autoformación on-line


☐ NO, no he realizado este tipo de formación

<< Anterior Siguiente >>

[Página 3 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.


Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Cuestiones de tipo general.

Nota previa acerca de las dos preguntas que siguen: Considere su "mercado natural" como el área geográfica que se encuentra dentro del radio de 1 Km. desde su Oficina/Centro de Trabajo.

12. Indique cuantas Oficinas de otras Entidades hay en su "mercado natural".

Ninguna De 1 a 5 De 6 a 10 De 11 a 15 Más de 15

[v.87.1] Competencia de otras Entidades en su "mercado natural".

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13. Indique cuantas Oficinas de su Entidad hay en su "mercado natural".

Ninguna 1 2 3 Más de 3

[v.88.1] Competencia de su Entidad en su "mercado natural".

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 4 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SII).

14.  Indique si en su Centro de Trabajo todos los empleados disponen de los siguientes accesos:

SI NO

[v.15.1] Todos los empleados disponen de acceso a Internet


☐ ☐

[v.15.2] Cada empleado tiene una dirección corporativa de correo electrónico

☐ ☐

[v.15.3] Cada empleado dispone de acceso a "Agenda electrónica" y "Planificador de actividad personal".

☐ ☐

15.  Indique la frecuencia con la que solicita y/o intercambia, mediante correo electrónico o Internet, información con los clientes o proveedores. Información vinculada a ofertas y/o contratación de productos/servicios.

Nunca Casi nunca En ocasiones Con frecuencia Casi siempre

[v.16.1] Intercambio información con clientes/proveedores mediante correo electrónico o Internet.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 5 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SSII).

16. [4] Valore en general la ayuda de las herramientas de la "Agenda electrónica" y del "Planificador de actividad personal" en las tareas de su actividad profesional diaria.

[v.102.1] Ayuda de las herramientas TIC (Agenda y Planificador) en la actividad profesional diaria.

Nada útil Poco útil Útil Muy útil Imprescindible

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

17. [4] Acceso a recursos Web via Internet. Indique la característica de acceso a recursos de la Web desde los terminales de su Centro de Trabajo

[v.17.1] Acceso a recursos Web desde terminales del Centro de Trabajo.

No se dispone de acceso a recursos Web El acceso es muy limitado El acceso es limitado El acceso está parcialmente abierto El acceso es libre a cualquier recurso

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

18. [4] Valore, como Directivo/a, la ayuda de las TIC en las tareas de su día-a-día profesional (Gestión de expedientes, gestión de proyectos, etc.).

[v.99.1] Ayuda de las TIC en las tareas de su día-a-día profesional.

Nula Baja Aceptable Positiva Muy Positiva

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

19. [4] Valore, como Directivo/a, la ayuda de las TIC en las tareas de gestión de su Centro de Trabajo (Gestión de las personas, Agendas, Calendarios, Reporting, etc.).

[v.18.1] Ayuda de las herramientas TIC en las tareas de gestión del Centro de Trabajo.

Nula Baja Aceptable Positiva Muy Positiva

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

20. [4] Indique si existe una red Intranet corporativa.

[v.19.1] Existe una red Intranet corporativa.

Si No

☐ ☐

<< Anterior Siguiente >>

[Página 6 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SSII).

21. [4] Indique su opinión sobre la contribución de las TIC y de los SSII en cada uno de los temas que se enumeran. Valore de 1 a 5, donde 1 quiere decir "Totalmente en desacuerdo" y 5 significa "Totalmente de acuerdo", las siguientes afirmaciones.

	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Ni de acuerdo ni es desacuerdo	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
[v.107.1] Han incrementado la eficiencia en la gestión comercial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.107.2] Mejoran la evaluación y gestión del riesgo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.107.3] Mejoran el conocimiento y el contacto con el cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. [4] Indique la modalidad de acceso a la red Intranet corporativa.

	Si	No
[v.20.1] El acceso a la Intranet es posible desde los equipos propios internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.20.2] El acceso a la Intranet es posible vía Internet desde cualquier equipo externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. [4] Indique el uso que hace de la red Intranet corporativa.

	Si	No
[v.21.1] Acceso a información corporativa (noticias, normas, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.21.2] Cursos o programas de formación on-line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.21.3] Atención a foros de opinión internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.21.4] Atención al correo electrónico corporativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior Siguiente >>

[Página 7 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Comunicación interna.

24. [4] Indique la frecuencia media con la que acostumbra a comunicarse, por temas profesionales, con alguno de los colegas de su mismo nivel.

	Nunca	Una vez por semana	Una vez cada quince días	Una vez al mes	Sólo cuando es estrictamente necesario
[v.22.1] Frecuencia media de comunicación con otros colegas de su mismo nivel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. [4] En términos generales ¿cómo valora la aportación que percibe de la comunicación, por temas profesionales, con otros colegas de su mismo nivel?

	Sin aportación	Poca aportación	Aportación positiva	Aportación muy positiva	Aportación altamente positiva
[v.23.1] Valoración de la comunicación con otros colegas de su mismo nivel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. [4] Indique la frecuencia media con la que reúne a sus colaboradores para tratar temas como la marcha del Centro de trabajo, el grado de consecución de objetivos/retos o informar de novedades, entre otros.

	Nunca	Una vez por semana	Una vez cada quince días	Una vez al mes	Sólo cuando es estrictamente necesario
[v.27.1] Reuniones con los colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. [4] En términos generales ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación con sus colaboradores?

	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
[v.28.1] Satisfacción en la comunicación con los colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. [4] Indique la frecuencia media con la que recaba opinión de alguno de sus colaboradores en referencia a operaciones con sus clientes/proveedores.

	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Frecuentemente	Siempre
[v.29.1] Búsqueda de opinión de colaboradores en operaciones con clientes/proveedores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 8 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Rendimiento e incentivos.

29. [4] Indique su nivel de conocimiento de los objetivos de su Centro de trabajo para cada ejercicio, así como la participación en la definición y establecimiento de éstos.

Si No

[v.30.1] Como Directivo, conozco los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo.

☐ ☐

[v.30.2] Participo en la definición y fijación de los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo

☐ ☐

[v.30.3] Mis colaboradores conocen los objetivos/retos para el Centro de Trabajo en el ejercicio en curso.

☐ ☐

[v.30.4] Tengo claros los criterios por los que será evaluado el Centro de Trabajo.

☐ ☐

30. [4] Indique si su contribución es reconocida por la Entidad cuando los objetivos/retos son alcanzados.

Nunca Casi Nunca En ocasiones Frecuentemente Siempre

[v.31.1] Se reconoce mi contribución al logro de objetivos/retos.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

31. [4] Indique la repercusión que se desprende del logro de los objetivos/retos fijados para su Centro de Trabajo.

Si No

[v.33.1] Alcanzar os objetivos/retos fijados implica mejorar mi retribución en ese ejercicio.

☐ ☐

[v.33.2] Alcanzar los objetivos/retos puede repercutir en la clasificación/categoría del Centro de Trabajo.

☐ ☐

[v.33.3] Alcanzar los objetivos/retos puede repercutir en mi clasificación/categoría profesional.

☐ ☐

32. [4] Valore el grado medio de implicación de sus colaboradores en la consecución de los objetivos/retos de su Centro de Trabajo.

Muy Bajo Bajo Medio Alto Muy Alto

[v.34.1] Grado de implicación de los colaboradores en la consecución de los objetivos/retos del Centro de Trabajo.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

33. [4] Indique el porcentaje aproximado de su salario que se corresponde a cada uno de los conceptos que se relacionan a continuación.

[v.35.1] Retribución fija %

[v.35.2] Retribución variable %

Total: 100.0

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 9 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Supervisión y toma de decisiones.

34. [4] ¿Cómo es la supervisión del trabajo en su Centro? Valore según una escala de 1 a 5, donde 1 es "supervisión del trabajo realizada esencialmente por los supervisores jerárquicos" y 5 es "supervisión del trabajo vinculada esencialmente con los objetivos/retos individuales y colectivos".

1 = Totalmente jerárquica 2 = Jerárquica 3 = Mezcla de jerarquía y por objetivos 4 = Orientada a objetivos 5 = Totalmente vinculada a objetivos/retos.

[v.37.1] Estilo de supervisión del trabajo en el Centro de Trabajo.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

35. [4] ¿Hasta qué grado sus colaboradores puede tomar decisiones en cuanto a temas que se relacionen con operaciones relativas a clientes/proveedores? Valore según una escala de 1 a 5, donde 1 es "Nunca" y 5 es "Siempre".

1 = Nunca 2 = En pocas ocasiones 3 = Ocasionalmente 4 = Con cierta frecuencia 5 = Siempre

[v.38.1] Grado de libertad en la toma de decisiones de los colaboradores.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

36. [4] ¿Hasta qué punto considera que en su Organización se fomenta el trabajo en equipo? Valore según una escala de 1 a 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo".

1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

[v.39.1] La Organización fomenta el trabajo en equipo.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

37. [4] Indique hasta qué grado dos empleados pueden compartir información relevante para el desarrollo del trabajo sin elevarla a un nivel directivo superior.

Nunca Casi nunca En ocasiones Con frecuencia Siempre

[v.40.1] Se puede compartir información relevante sin elevarla a niveles superiores.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

38. [4] Según su percepción particular, ¿cuál es su opinión del nivel de rotación, que incluya a empleados y/o directivos, en los Centros de Trabajo?

No hay rotación. Hay poca rotación. La rotación es media. La rotación es alta. La rotación es muy alta.

[v.94.1] Rotación de Directivos de Centro.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[v.94.2] Rotación de empleados no Directivos.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 10 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Conocimientos y habilidades específicas.

39. [4] Como Director/a de Centro de Trabajo, valore su nivel de conocimientos y capacidades respecto a los temas que se enuncian a continuación.

	Bajo	Mejorable	Medio	Alto	Muy Alto
[v.47.1] Productos y servicios de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.47.2] Cultura organizativa de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.47.3] Organización y métodos de trabajo de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.47.4] Políticas comerciales de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.47.5] Capacidad de Actividad Comercial (empatía, aptitud comercial, capacidad de relación, proactividad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. [4] Como Director/a, valore el nivel medio de conocimientos y capacidades del equipo de colaboradores de su Centro de Trabajo respecto a los temas de se relacionan a continuación.

	Bajo	Mejorable	Medio	Alto	Muy Alto
[v.48.1] Productos y servicios de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.48.2] Cultura organizativa de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.48.3] Organización y métodos de trabajo de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.48.4] Políticas comerciales de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.48.5] Capacidad de Actividad Comercial (empatía, aptitud comercial, capacidad de relación, proactividad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 11 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Área de Negocio de Activo: Gestión del Riesgo y Crédito.

Se ha escogido el Área de Negocio de "Activo y Concesión de Crédito" como área representativa del negocio financiero en general. Por este motivo las preguntas que encontrará a continuación están relacionadas con este área.

El objetivo de este conjunto de preguntas es el de comprobar la repercusión que aquellos factores de "co-innovación", identificados en la presentación de este cuestionario, puedan tener en este área tan representativa del negocio.

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 12 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Área de Negocio de Activo: Gestión del Riesgo y Crédito.

41. [4] Como Director/a, valore su nivel actual de conocimiento respecto a cada uno de los temas que se enuncian a continuación.

	Bajo	Mejorable	Medio	Alto	Muy Alto
[v.49.1] Conocimiento de los criterios de riesgo vigentes en la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.49.2] Conocimiento de los circuitos de riesgo vigentes en la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. [4] Como Director/a valore el nivel medio actual del conocimiento que tienen sus colaboradores respecto a los temas que se enuncian a continuación.

	Bajo	Mejorable	Medio	Alto	Muy Alto
[v.50.1] Conocimiento de los criterios de riesgo vigentes en la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.50.2] Conocimiento de los circuitos de riesgo vigentes en la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. [4] Indique si se informa a los empleados del Centro de Trabajo de las actualizaciones de los criterios y circuitos de riesgo de la Entidad. Y si como Director/a realiza un seguimiento de dichos conocimientos.

	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Frecuentemente	Siempre
[v.51.1] Los empleados son informados de las actualizaciones de los criterios y circuitos de riesgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.51.2] Como Directivo/a realizo un seguimiento del conocimiento acerca de criterios y circuitos de riesgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. [4] Indique si procura buscar una segunda opinión entre sus colaboradores en cuanto a las operaciones de Activo.

	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Frecuentemente	Siempre
[v.78.1] Busco una segunda opinión entre mis colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. [4] Valore la ayuda de los Sistemas de Información (SII) a su alcance para la gestión de operaciones de Activo (incluyendo los sistemas de evaluación de riesgos, scoring y rating), durante las acciones que se relacionan a continuación.

	Baja	Mejorable	Media	Satisfactoria	Excelente
[v.59.1] Ayuda de los SII durante el contacto comercial con el cliente y el análisis previo de la operación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.59.2] Ayuda de los SII desde el alta de la solicitud hasta la formalización de la operación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


46. [4] Valore la ayuda obtenida en el acceso, a través de Internet, a información en bases de datos externas (CIRBE, RAI, ASNEF, EXPERIAN, Registro Mercantil, Registro de la Propiedad, o similares) durante la gestión de operaciones de Activo.

	Nula	Baja	Aceptable	Positiva	Muy positiva
[v.60.1] Ayuda de las bases de datos externas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. [4] Valore el grado medio de conexión entre la evaluación del riesgo y la actividad comercial, al tratar operaciones de Activo.

	Nulo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
[v.63.1] Conexión entre evaluación del riesgo y actividad comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

48. [4] Valore el peso medio que los criterios comerciales puedan tener con respecto al criterio riesgo, en la gestión de las

operaciones de Activo,		Nulo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
[v.64.1]	Relación entre criterio comercial y criterio de riesgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. [x] Teniendo en cuenta el período total de tiempo necesario para el estudio y resolución de una operación de Activo, indique el porcentaje medio de dicho período que dedica a cada una de las actividades que se relacionan.						
[v.66.1]	Contacto comercial con el cliente y análisis previo	<input type="text"/>				
		%				
[v.66.2]	Recogida de datos y valoración del riesgo	<input type="text"/>				
		%				
[v.66.3]	Análisis detallado del acreditado y de la operación	<input type="text"/>				
		%				
[v.66.4]	Estudio de la operación, definición de tarifas y comisiones, elaboración del informe de la operación	<input type="text"/>				
		%				
[v.66.5]	Propuesta formal, resolución y, si procede, formalización	<input type="text"/>				
		%				
						Total: 100.0
50. [x] Indique si en el último año ha asistido a alguna sesión de formación específica referente a gestión del riesgo en operaciones de Activo.						
[v.67.1]	Durante el último año he recibido formación en gestión del riesgo.	Si No				
		<input type="radio"/> <input type="radio"/>				
<div><< Anterior</div> <div>Siguiente >></div> <div>[Página 13 / 17]</div> <div>Borrar página</div> <div>Powered by Netquest®.</div> <div> Imprimir página</div>						



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Innovación.

51. [4] Indique hasta qué punto las siguientes afirmaciones reflejan la realidad de su Entidad. Valore según una escala de 1 a 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo",

1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

[v.68.1] Nuestra estrategia para conseguir ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[v.68.2] Medimos la satisfacción de los clientes de forma sistemática y frecuente.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[v.68.3] Tenemos medidas estandarizadas de seguimiento del servicio a nuestros clientes.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

52. [4] En su Centro de Trabajo, y en los dos últimos años, ¿se ha introducido algún tipo de innovación en actividades que le afecten en su labor profesional?

Si No

[v.70.1] alguna innovación en el Centro de Trabajo en los dos últimos años

☒ ☐

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 14 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Innovación.

53. [4] Indique en cuál de los siguientes tipos se enmarca la innovación introducida.

	Innovación de producto	Innovación de proceso	Innovación organizativa
[v.71.1] Tipo de innovación introducida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

54. [4] En relación con la innovación de la que se ha hablado, valore de 1 a 5, donde 1 quiere decir "Totalmente en desacuerdo" y 5 significa "Totalmente de acuerdo", las siguientes afirmaciones.

	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
[v.72.1] Ha sido una innovación exitosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.72.2] La innovación ha dado buen rendimiento rápidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.72.3] La innovación ha sido totalmente nueva en el mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

55. [4] Indique si la Intranet corporativa dispone de las facilidades o características que se relacionan a continuación.

	Si	No
[v.74.1] Existe un buzón para recoger las sugerencias, de los empleados, en cuanto a mejora o perfeccionamiento de productos y procesos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.74.2] Existen otros foros internos de intercambio de ideas, por parte de los empleados, relativas a temas diversos como el cuidado del medio ambiente, el ahorro energético u otros similares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

56. [4] ¿Cuál es su opinión acerca del papel que han jugado las TIC y los SSII en la innovaciones. Valore en una escala de 1 a 5, donde 1 quiere decir "Nada relevante" y 5 significa "Totalmente relevante".

	1 = Nada relevante	2 = Poco relevante	3 = Relevante	4 = Bastante relevante	5 = Totalmente relevante
[v.75.1] Papel de las TIC y los SSII en las innovaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

57. [4] Indique su opinión sobre el resultado de una aplicación creativa de las TIC y los SSII por parte de las Entidades del Sector Financiero.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
[v.117.1] Pueden llegar a ser un elemento diferenciador entre Entidades financieras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.117.2] El cliente puede decantarse por una Entidad tecnológicamente proactiva e innovadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

58. [4] Indique si alguno de los miembros del equipo humano de su Centro de Trabajo, incluyéndose usted, ha participado durante los últimos dos años de forma activa en algún proyecto de innovación.

	Si	No
[v.76.1] Participación en algún proyecto de innovación durante los últimos dos años.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior Siguiente >>

[Página 15 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Innovación.

59.  Respecto a esta participación en un proyecto de innovación durante los últimos dos años, indique el área de aplicación de dicha innovación.

Área de aplicación de la innovación

[v.77.1] **Innovación de producto**

[v.77.2] **Innovación de proceso**

[v.77.3] **Innovación organizativa**

☐
☐
☐

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 16 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Visión actual del Mercado y del Sector Financiero.

Desde la perspectiva que le ofrece su actual situación laboral y considerando el conjunto del Sector Financiero, ¿cuál es su opinión sobre las cuestiones que se plantean a continuación?

60. [4] Durante los doce últimos meses, ¿de qué manera cree que han cambiado los criterios que el Sector Financiero aplica a la concesión de operaciones de Activo (préstamos, líneas de crédito, etc.)?

	Se han endurecido considerablemente	Se han endurecido en cierta medida	Prácticamente no han variado	Se han relajado en cierta medida	Se han relajado considerablemente
[v.113.1] Para el Mercado en general (todo tipo de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.113.2] Para Autónomos y PYMEs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.113.3] Para la Gran Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.113.4] Para las Familias y los Particulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

61. [4] Durante los últimos doce meses ¿de qué manera cree que en el Sector Financiero ha variado la demanda de operaciones de Activo (préstamos, líneas de crédito, etc.)?

	Se ha reducido considerablemente	Se ha reducido en cierta medida	Prácticamente no han variado	Se ha incrementado en cierta medida	Se ha incrementado considerablemente
[v.114.1] Demanda por parte del Mercado en general (todo tipo de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.114.2] Demanda por parte de Autónomos y PYMEs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.114.3] Demanda por parte de Gran Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.114.4] Demanda por parte de Familias y Particulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


62. [4] En el medio plazo ¿cómo cree que evolucionará en el Sector Financiero la demanda de operaciones de Activo (préstamos, líneas de crédito, etc.)?

	Se reducirá considerablemente	Se reducirá en cierta medida	Prácticamente no cambiará	Se incrementará en cierta medida	Se ha incrementará considerablemente
[v.115.1] Demanda futura del Mercado en General (todo tipo de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.115.2] Demanda futura de Autónomos y PYMEs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.115.3] Demanda futura de Gran Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.115.4] Demanda futura de Familias y Particulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

63. [4] En el medio plazo ¿en qué medida cree que variarán los criterios que el Sector Financiero aplica para la concesión de operaciones de Activo (préstamos, líneas de crédito, etc.)?

	Se endurecerán considerablemente	Se endurecerán en cierta medida	Prácticamente no variarán	Se relajaran en cierta medida	Se relajaran considerablemente
--	----------------------------------	---------------------------------	---------------------------	-------------------------------	--------------------------------

[v.116.1]	Para el mercado en general (todo tipo de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.116.2]	Para Autónomos y PYMES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.116.3]	Para la Gran Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.116.4]	Para las Familias y los Particulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

64.  Para finalizar, indique cuál es su opinión con respecto al futuro inmediato del Sector Financiero en su conjunto.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
[v.118.1] Se reducirá el número de Entidades en el Sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.2] Se reducirá el número de Oficinas bancarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.3] Se perderá capital humano e intelectual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.4] Se separan claramente los modelos de Banca Comercial y Banca de Inversión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.5] Las Entidades incrementarán la segmentación de clientes (Familias y Particulares, Autónomos y PYMES, Gran Empresa, Grandes Patrimonios)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.6] Se agudizará la reducción de márgenes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO, POR SUS RESPUESTAS Y POR HABER COLABORADO EN EL PROYECTO.

<< Anterior
ENVIAR

[Página 17 / 17]




Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página


7.1. Anexo 1.5. Cuestionario destinado a los profesionales sin funciones directivas de la Red Comercial Territorial



Cuestionario sobre el Sector Financiero


(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")


Cuestiones de tipo general.

1.  Indique cuál es su situación laboral/profesional en la actualidad.


En Activo Pasivo (Prejubilado) Pasivo (Jubilado Parcial) Pasivo (Jubilado)

[v.80.1] Actual situación laboral/profesional ☒ ☐ ☐ ☐

2.  [v.82] Indique el año en el que se incorporó a la plantilla de su Entidad actual.

3.  Por favor indique el sexo al que pertenece.


[v.83.1] Sexo al que pertenece. ☐ Hombre ☒ Mujer


4.  Indique en cual de los siguientes tramos de edad se encuentra usted.




De 20 a 30 años De 31 a 40 años De 41 a 50 años de 51 a 60 años Mayor de 60 años

[v.84.1] Edad. ☐ ☒ ☐ ☐ ☐

[Página 2 / 17]

Powered by  Netquest®.


Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Cuestiones de tipo general.

5. [4] Como profesional en activo, indique donde se encuentra su puesto de trabajo actual.

[v.85.1] Ubicación del puesto de trabajo actual

Servicios Centrales Red Comercial de Oficinas o Servicios Territoriales

6. [4] ¿Ocupa usted algún cargo con responsabilidad directiva (Director/a de Oficina o Centro de trabajo, Director/a/Gerente de Área, Director/a Territorial, Director/a Corporativo/a, Alta Dirección) ?

[v.86.1] ¿Ocupa un cargo directivo?

Si No

7. [4] [v.4] Indique su antigüedad en el Sector Financiero

----- Años ----- Meses

8. [4] [v.6] Indique su antigüedad en su Centro de Trabajo actual.

----- Años ----- Meses

9. [4] Indique su nivel de formación/estudios (Se entiende estudios finalizados).

[v.8.1] Nivel de formación/estudios

Educación Secundaria Formación Profesional de Grado Superior Estudios Universitarios de Grado (Diplomatura o Licenciatura) Estudios Universitarios de Post-Grado (Master, Doctorado)

10. [4] [v.79] Indique el cómputo aproximado de tiempo que, durante el último año, ha destinado a formación de ámbito bancario relacionada con su actual dedicación profesional.

☐ Menos de 15 días

☐ Entre 15 y 30 días

☐ Más de 30 días

11. [4] [v.11] Como profesional en activo, ¿ha realizado en los últimos tres años algún tipo de formación específica relacionada con productos financieros de activo o de gestión del riesgo?

☐ Si, formación presencial a cargo de personas internas a la Entidad

☐ Si, formación presencial a cargo de personas externas a la Entidad

☐ Si, autoformación on-line

☐ NO, no he realizado este tipo de formación


<< Anterior

Siguiente >>

[Página 3 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.


Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Cuestiones de tipo general.

Nota previa acerca de las dos preguntas que siguen: Considere su "mercado natural" como el área geográfica que se encuentra dentro del radio de 1 Km. desde su Oficina/Centro de Trabajo.

12. Indique cuantas Oficinas de otras Entidades hay en su "mercado natural".

Ninguna De 1 a 5 De 6 a 10 De 11 a 15 Más de 15

[v.87.1] Competencia de otras Entidades en su "mercado natural".

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13. Indique cuantas Oficinas de su Entidad hay en su "mercado natural".

Ninguna 1 2 3 Más de 3

[v.88.1] Competencia de su Entidad en su "mercado natural".

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 4 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SSII).

14. Indique si en su Centro de Trabajo todos los empleados disponen de los siguientes accesos:

SI NO

[v.15.1] Todos los empleados disponen de acceso a Internet

☒ ☐

[v.15.2] Cada empleado tiene una dirección corporativa de correo electrónico

☒ ☐

[v.15.3] Cada empleado dispone de acceso a "Agenda electrónica" y "Planificador de actividad personal".

☒ ☐

15. Indique la frecuencia con la que solicita y/o intercambia, mediante correo electrónico o Internet, información con los clientes o proveedores. Información vinculada a ofertas y/o contratación de productos/servicios.

Nunca Casi nunca En ocasiones Con frecuencia Casi siempre

[v.16.1] Intercambio información con clientes/proveedores mediante correo electrónico o Internet.

☐ ☐ ☐ ☒ ☐

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 5 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SSII).

16. [4] Valore en general la ayuda de las herramientas de la "Agenda electrónica" y del "Planificador de actividad personal" en las tareas de su actividad profesional diaria.

[v.102.1] Ayuda de las herramientas TIC (Agenda y Planificador) en la actividad profesional diaria.

Nada útil Poco útil Útil Muy útil Imprescindible

☐ ☐ ☐ ☒ ☐

17. [4] Acceso a recursos Web via Internet. Indique la característica de acceso a recursos de la Web desde los terminales de su Centro de Trabajo

[v.17.1] Acceso a recursos Web desde terminales del Centro de Trabajo.

No se dispone de acceso a recursos Web El acceso es muy limitado El acceso es limitado El acceso está parcialmente abierto El acceso es libre a cualquier recurso

☐ ☐ ☐ ☒ ☐

18. [4] Valore en general la ayuda de las TIC y los Sistemas de Información disponibles en las tareas de su actividad profesional diaria.

[v.100.1] Ayuda de las TIC y SSII en las tareas profesionales diarias.

Nula Baja Aceptable Positiva Muy Positiva

☐ ☐ ☐ ☐ ☒

19. [4] Indique si existe una red Intranet corporativa.

[v.19.1] Existe una red Intranet corporativa.

Si No

☒ ☐

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 6 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SSII).

20. [4] Indique su opinión sobre la contribución de las TIC y de los SSII en cada uno de los temas que se enumeran. Valore de 1 a 5, donde 1 quiere decir "Totalmente en desacuerdo" y 5 significa "Totalmente de acuerdo", las siguientes afirmaciones.

	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Ni de acuerdo ni es desacuerdo	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
[v.107.1] Han incrementado la eficiencia en la gestión comercial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.107.2] Mejoran la evaluación y gestión del riesgo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.107.3] Mejoran el conocimiento y el contacto con el cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. [4] Indique la modalidad de acceso a la red Intranet corporativa.

	Si	No
[v.20.1] El acceso a la Intranet es posible desde los equipos propios internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.20.2] El acceso a la Intranet es posible vía Internet desde cualquier equipo externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. [4] Indique el uso que hace de la red Intranet corporativa.

	Si	No
[v.21.1] Acceso a información corporativa (noticias, normas, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.21.2] Cursos o programas de formación on-line	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.21.3] Atención a foros de opinión internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.21.4] Atención al correo electrónico corporativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 7 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Comunicación interna.

23. [4] Indique la frecuencia media con la que acostumbra a comunicarse, por temas profesionales, con alguno de los colegas de su mismo nivel.

	Nunca	Una vez por semana	Una vez cada quince días	Una vez al mes	Sólo cuando es estrictamente necesario
[v.22.1] Frecuencia media de comunicación con otros colegas de su mismo nivel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. [4] En términos generales ¿cómo valora la aportación que percibe de la comunicación, por temas profesionales, con otros colegas de su mismo nivel?

	Sin aportación	Poca aportación	Aportación positiva	Aportación muy positiva	Aportación altamente positiva
[v.23.1] Valoración de la comunicación con otros colegas de su mismo nivel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. [4] Indique la frecuencia media con la que es convocado a reuniones para tratar temas como la marcha del Centro de Trabajo, el grado de consecución de objetivos/retos o informar de novedades, entre otros.

	Nunca	Una vez por semana	Una vez cada quince días	Una vez al mes	Sólo cuando es estrictamente necesario
[v.89.1] Reuniones informativas y de seguimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. [4] En términos generales ¿cuál es su grado de satisfacción con las reuniones de seguimiento?

	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
[v.90.1] Satisfacción en las reuniones de seguimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. [4] Indique la frecuencia con la que es consultada su opinión en referencia a operaciones con clientes/proveedores.

	Nunca	Casi nunca	En ocasiones	Frecuentemente	Siempre
[v.91.1] Consultan mi opinión respecto a operaciones con clientes/proveedores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 8 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Rendimiento e incentivos.

28. [4] Indique su nivel de conocimiento de los objetivos de su Centro de Trabajo para cada ejercicio, así como la participación en la definición y establecimiento de éstos.

Si No

[v.92.1] Conozco los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo.

☐ ☐

[v.92.2] Participo en la definición y fijación de los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo

☐ ☐

[v.92.3] Tengo claros los criterios por los que se evalúa el Centro de Trabajo en el ejercicio en curso.

☐ ☐

29. [4] Indique si su contribución es reconocida por la Entidad cuando los objetivos/retos son alcanzados.

Nunca Casi Nunca En ocasiones Frecuentemente Siempre

[v.31.1] Se reconoce mi contribución al logro de objetivos/retos.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

30. [4] Indique la repercusión que se desprende del logro de los objetivos/retos fijados para su Centro de Trabajo.

Si No

[v.33.1] Alcanzar os objetivos/retos fijados implica mejorar mi retribución en ese ejercicio.

☐ ☐

[v.33.2] Alcanzar los objetivos/retos puede repercutir en la clasificación/categoría del Centro de Trabajo.

☐ ☐

[v.33.3] Alcanzar los objetivos/retos puede repercutir en mi clasificación/categoría profesional.

☐ ☐

31. [4] Valore su grado medio de implicación personal en la consecución de los objetivos/retos de su Centro de Trabajo.

Muy bajo Bajo Medio Alto Muy Alto

[v.101.1] Grado de implicación personal en la consecución de los objetivos/retos del Centro de Trabajo.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

32. [4] Indique el porcentaje aproximado de su salario que se corresponde a cada uno de los conceptos que se relacionan a continuación.

[v.35.1] Retribución fija %

[v.35.2] Retribución variable %

Total: 100.0

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 9 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Supervisión y toma de decisiones.

33. [4] ¿Cómo es la supervisión del trabajo en su Centro? Valore según una escala de 1 a 5, donde 1 es "supervisión del trabajo realizada esencialmente por los supervisores jerárquicos" y 5 es "supervisión del trabajo vinculada esencialmente con los objetivos/retos individuales y colectivos".

1 = Totalmente jerárquica 2 = Jerárquica 3 = Mezcla de jerarquía y por objetivos 4 = Orientada a objetivos 5 = Totalmente vinculada a objetivos/retos.

[v.37.1] **Estilo de supervisión del trabajo en el Centro de Trabajo.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

34. [4] ¿Hasta qué grado se le permite tomar decisiones en cuanto a temas que se relacionen con operaciones relativas a clientes/proveedores? Valore según una escala de 1 a 5, donde 1 es "Nunca" y 5 es "Siempre".

1 = Nunca 2 = En pocas ocasiones 3 = Ocasionalmente 4 = Con cierta frecuencia 5 = Siempre

[v.93.1] **Grado de libertad en la toma de decisiones.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

35. [4] ¿Hasta qué punto considera que en su Organización se fomenta el trabajo en equipo? Valore según una escala de 1 a 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo".

1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

[v.39.1] **La Organización fomenta el trabajo en equipo.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

36. [4] Indique hasta qué grado dos empleados pueden compartir información relevante para el desarrollo del trabajo sin elevarla a un nivel directivo superior.

Nunca Casi nunca En ocasiones Con frecuencia Siempre

[v.40.1] **Se puede compartir información relevante sin elevarla a niveles superiores.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

37. [4] Según su percepción particular, ¿hasta qué punto opina que hay rotación interna, que incluya a empleados y/o directivos, en los Centros de Trabajo?

No hay rotación. Hay poca rotación. La rotación es media. La rotación es alta. La rotación es muy alta.

[v.41.1] **Rotación de Directivos de Centro.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[v.41.2] **Rotación de empleados no Directivos.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 10 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Conocimientos y habilidades específicas.

38.  Como Empleado, valore su nivel de conocimientos y capacidades respecto a los temas que se enuncian a continuación.

	Bajo	Mejorable	Medio	Alto	Muy Alto
[v.95.1] Productos y servicios de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.95.2] Cultura organizativa de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.95.3] Organización y métodos de trabajo de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.95.4] Políticas comerciales de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.95.5] Capacidad de Actividad Comercial (empatía, aptitud comercial, capacidad de relación, proactividad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 11 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Área de Negocio de Activo: Gestión del Riesgo y Crédito.

Se ha escogido el Área de Negocio de "Activo y Concesión de Crédito" como área representativa del negocio financiero en general. Por este motivo las preguntas que encontrará a continuación están relacionadas con este área.

El objetivo de este conjunto de preguntas es el de comprobar la repercusión que aquellos factores de "co-innovación", identificados en la presentación de este cuestionario, puedan tener en este área tan representativa del negocio.

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 12 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Área de Negocio de Activo: Gestión del Riesgo y Crédito.

39. [4] Valore el grado medio de conexión entre la evaluación del riesgo y la actividad comercial, al tratar operaciones de Activo.

[v.63.1] Conexión entre evaluación del riesgo y actividad comercial

Nulo Bajo Medio Alto Muy Alto
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

40. [4] Valore el peso medio que los criterios comerciales puedan tener con respecto al criterio riesgo, en la gestión de las operaciones de Activo,

[v.64.1] Relación entre criterio comercial y criterio de riesgo

Nulo Bajo Medio Alto Muy Alto
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

41. [4] Indique si en el último año ha asistido a alguna sesión de formación específica referente a gestión del riesgo en operaciones de Activo.

[v.67.1] Durante el último año he recibido formación en gestión del riesgo.

Si No
☐ ☐

<< Anterior Siguiente >>

[Página 13 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Innovación.

42. [4] Indique hasta qué punto las siguientes afirmaciones reflejan la realidad de su Entidad. Valore según una escala de 1 a 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo",

1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

[v.68.1] Nuestra estrategia para conseguir ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[v.68.2] Medimos la satisfacción de los clientes de forma sistemática y frecuente.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[v.68.3] Tenemos medidas estandarizadas de seguimiento del servicio a nuestros clientes.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

43. [4] En su Centro de Trabajo, y en los dos últimos años, ¿se ha introducido algún tipo de innovación en actividades que le afecten en su labor profesional?

Si No

[v.70.1] alguna innovación en el Centro de Trabajo en los dos últimos años

☒ ☐

<< Anterior Siguiente >>

[Página 14 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Innovación.

44. [4] Indique en cuál de los siguientes tipos se enmarca la innovación introducida.

	Innovación de producto	Innovación de proceso	Innovación organizativa
[v.71.1] Tipo de innovación introducida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. [4] En relación con la innovación de la que se ha hablado, valore de 1 a 5, donde 1 quiere decir "Totalmente en desacuerdo" y 5 significa "Totalmente de acuerdo", las siguientes afirmaciones.

	1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
[v.72.1] Ha sido una innovación exitosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.72.2] La innovación ha dado buen rendimiento rápidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.72.3] La innovación ha sido totalmente nueva en el mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. [4] Indique si la Intranet corporativa dispone de las facilidades o características que se relacionan a continuación.

	Si	No
[v.74.1] Existe un buzón para recoger las sugerencias, de los empleados, en cuanto a mejora o perfeccionamiento de productos y procesos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.74.2] Existen otros foros internos de intercambio de ideas, por parte de los empleados, relativas a temas diversos como el cuidado del medio ambiente, el ahorro energético u otros similares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. [4] ¿Cuál es su opinión acerca del papel que han jugado las TIC y los SSII en la innovaciones. Valore en una escala de 1 a 5, donde 1 quiere decir "Nada relevante" y 5 significa "Totalmente relevante".

	1 = Nada relevante	2 = Poco relevante	3 = Relevante	4 = Bastante relevante	5 = Totalmente relevante
[v.75.1] Papel de las TIC y los SSII en las innovaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

48. [4] Indique su opinión sobre el resultado de una aplicación creativa de las TIC y los SSII por parte de las Entidades del Sector Financiero.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
[v.117.1] Pueden llegar a ser un elemento diferenciador entre Entidades financieras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.117.2] El cliente puede decantarse por una Entidad tecnológicamente proactiva e innovadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49. [4] Indique si alguno de los miembros del equipo humano de su Centro de Trabajo, incluyéndose usted, ha participado durante los últimos dos años de forma activa en algún proyecto de innovación.

	Si	No
[v.76.1] Participación en algún proyecto de innovación durante los últimos dos años.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Anterior Siguiente >>

[Página 15 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Innovación.

50.  Respecto a esta participación en un proyecto de innovación durante los últimos dos años, indique el área de aplicación de dicha innovación.

Área de aplicación de la innovación

[v.77.1] **Innovación de producto**

[v.77.2] **Innovación de proceso**

[v.77.3] **Innovación organizativa**

☐☐☒

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 16 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Visión actual del Mercado y del Sector Financiero.

51. [4] Durante los doce últimos meses, ¿de qué manera cree que han cambiado los criterios que el Sector Financiero aplica a la concesión de operaciones de Activo (préstamos, líneas de crédito, etc.)?

	Se han endurecido considerablemente	Se han endurecido en cierta medida	Prácticamente no han variado	Se han relajado en cierta medida	Se han relajado considerablemente
[v.113.1] Para el Mercado en general (todo tipo de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.113.2] Para Autónomos y PYMEs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.113.3] Para la Gran Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.113.4] Para las Familias y los Particulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

52. [4] Durante los últimos doce meses ¿de qué manera cree que en el Sector Financiero ha variado la demanda de operaciones de Activo (préstamos, líneas de crédito, etc.)?

	Se ha reducido considerablemente	Se ha reducido en cierta medida	Prácticamente no han variado	Se ha incrementado en cierta medida	Se ha incrementado considerablemente
[v.114.1] Demanda por parte del Mercado en general (todo tipo de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.114.2] Demanda por parte de Autónomos y PYMEs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.114.3] Demanda por parte de Gran Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.114.4] Demanda por parte de Familias y Particulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


53. [4] En el medio plazo ¿cómo cree que evolucionará en el Sector Financiero la demanda de operaciones de Activo (préstamos, líneas de crédito, etc.)?

	Se reducirá considerablemente	Se reducirá en cierta medida	Prácticamente no cambiará	Se incrementará en cierta medida	Se ha incrementará considerablemente
[v.115.1] Demanda futura del Mercado en General (todo tipo de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.115.2] Demanda futura de Autónomos y PYMEs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.115.3] Demanda futura de Gran Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.115.4] Demanda futura de Familias y Particulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

54. [4] En el medio plazo ¿en qué medida cree que variarán los criterios que el Sector Financiero aplica para la concesión de operaciones de Activo (préstamos, líneas de crédito, etc.)?

	Se endurecerán considerablemente	Se endurecerán en cierta medida	Prácticamente no variarán	Se relajaran en cierta medida	Se relajaran considerablemente
[v.116.1] Para el Mercado en general (todo tipo de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.116.2] Para Autónomos y PYMEs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.116.3] Para la Gran Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.116.4] Para las Familias y los Particulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Particulares

55.  Para finalizar, indique cuál es su opinión con respecto al futuro inmediato del Sector Financiero en su conjunto.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
[v.118.1] Se reducirá el número de Entidades en el Sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.2] Se reducirá el número de Oficinas bancarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.3] Se perderá capital humano e intelectual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.4] Se separan claramente los modelos de Banca Comercial y Banca de Inversión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.5] Las Entidades incrementarán la segmentación de clientes (Familias y Particulares, Autónomos y PYMEs, Gran Empresa, Grandes Patrimonios)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.6] Se agudizará la reducción de márgenes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO, POR SUS RESPUESTAS Y POR HABER COLABORADO EN EL PROYECTO.

<< Anterior ENVIAR




[Página 17 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.

 Imprimir página


7.1. Anexo 1.6. Cuestionario destinado a los profesionales en situación laboral pasiva



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")


Cuestiones de tipo general.


1.  Indique cuál es su situación laboral/profesional en la actualidad.

[v.80.1] Actual situación laboral/profesional

En Activo Pasivo (Prejubilado) Pasivo (Jubilado Parcial) Pasivo (Jubilado)

☐ ☒ ☐ ☐


2.  [v.82] Indique el año en el que se incorporó a la plantilla de su Entidad actual.

3.  Por favor indique el sexo al que pertenece.

[v.83.1] Sexo al que pertenece.

Hombre Mujer

☐ ☒

4.  Indique en cual de los siguientes tramos de edad se encuentra usted.

De 20 a 30 años De 31 a 40 años De 41 a 50 años de 51 a 60 años Mayor de 60 años

[v.84.1] Edad.


☐ ☐ ☐ ☒ ☐




<< Anterior Siguiente >>

[Página 2 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.


 Imprimir página




Cuestionario sobre el Sector Financiero


(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Cuestiones de tipo general.


5.  [v.81] ¿Desde qué año se encuentra en esta situación (Prejubilado, Jubilado Parcial, Jubilado)?

6.  [v.96] Indique durante cuanto tiempo ha estado en el Sector Financiero (incluida su etapa en Entidad actual).


Años Meses

7.  Indique su nivel de formación/estudios (Se entiende estudios finalizados).

	Educación Secundaria	Formación Profesional de Grado Superior	Estudios Universitarios de Grado (Diplomatura o Licenciatura)	Estudios Universitarios de Post-Grado (Master, Doctorado)
[v.98.1] Nivel de formación/estudios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.  Indique cuál fue su última responsabilidad, o función, en activo.

	Empleado/a en Servicios Centrales	Empleado/a en la Red Territorial/Comercial de Oficinas	Directivo/a en Servicios Centrales	Directivo/a en la Red Territorial/Comercial de Oficinas	Directivo/a Corporativo/Alta Dirección
[v.103.1] Última responsabilidad en activo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.  [v.104] Indique durante cuanto tiempo ha desarrollado su última responsabilidad en activo.


Años Meses


<< Anterior

Siguiente >>

[Página 3 / 17]

Borrar página

Powered by .


Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SSII).

10.  Indique si dispone de las facilidades siguientes.

[v.105.1] Dispongo de acceso a Internet desde ordenador.

[v.105.2] Dispongo de dirección propia de correo electrónico.

[v.10.3] Dispongo de dispositivo móvil (smartphone, tableta) con acceso a internet.

SI NO

☐ ☐☐ ☐☐ ☐

<< Anterior Siguiente >>

[Página 6 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SSII).

11. Indique el uso que hace de dichas facilidades.

SI NO

[v.106.1] Acostumbro a utilizar la banca electrónica por Internet.

☐ ☐

[v.106.2] Acostumbro a usar el correo electrónico en las comunicaciones con mi entidad financiera.

☐ ☐

[v.106.3] Acostumbro a utilizar la banca electrónica mediante dispositivos móviles (SmartPhone, Tableta u otros).

☐ ☐

12. Indique su opinión sobre la contribución de las TIC y de los SSII en cada uno de los temas que se enumeran. Valore de 1 a 5, donde 1 quiere decir "Totalmente en desacuerdo" y 5 significa "Totalmente de acuerdo", las siguientes afirmaciones.

1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni es desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

[v.107.1] Han incrementado la eficiencia en la gestión comercial.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[v.107.2] Mejoran la evaluación y gestión del riesgo.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[v.107.3] Mejoran el conocimiento y el contacto con el cliente.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

<< Anterior

Siguiente >>

[Página 7 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.



Imprimir página



Cuestionario sobre el Sector Financiero

(Colaboración UOC-i2TIC y "la Soci")

Visión actual del Mercado y del Sector Financiero.

Desde la perspectiva que le ofrece su actual situación laboral y considerando el conjunto del Sector Financiero, ¿cuál es su opinión sobre las cuestiones que se plantean a continuación?

13. [4] Pensando en el Sector Financiero en su conjunto, valore el grado medio de conexión que pueda existir entre la evaluación del riesgo y la actividad comercial, al tratar operaciones de Activo.

Nula (sin conexión) Baja Media Alta Muy Alta (alto grado de conexión)

[v.111.1] Conexión entre evaluación del riesgo y actividad comercial, en el Sector Financiero en general.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14. [4] Pensando en el Sector Financiero en su conjunto, en su opinión ¿cuál es el peso medio que los criterios comerciales pueden llegar a tener con respecto a los criterios de riesgo, en la gestión de operaciones de Activo?

Ninguno (el criterio comercial no ejerce ningún peso) Bajo Medio Alto Muy Alto (el criterio comercial ejerce gran peso)

[v.112.1] Peso del criterio comercial sobre el criterio de riesgo, en el Sector Financiero en general.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15. [4] Durante los doce últimos meses, ¿de qué manera cree que han cambiado los criterios que el Sector Financiero aplica a la concesión de operaciones de Activo (préstamos, líneas de crédito, etc.)?

Se han endurecido considerablemente Se han endurecido en cierta medida Prácticamente no han variado Se han relajado en cierta medida Se han relajado considerablemente

[v.113.1] Para el Mercado en general (todo tipo de clientes)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[v.113.2] Para Autónomos y PYMEs

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[v.113.3] Para la Gran Empresa

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[v.113.4] Para las Familias y los Particulares

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

16. [4] Durante los últimos doce meses ¿de qué manera cree que en el Sector Financiero ha variado la demanda de operaciones de Activo (préstamos, líneas de crédito, etc.)?

Se ha reducido considerablemente Se ha reducido en cierta medida Prácticamente no han variado Se ha incrementado en cierta medida Se ha incrementado considerablemente

[v.114.1] Demanda por parte del Mercado en general (todo tipo de clientes)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[v.114.2] Demanda por parte de Autónomos y PYMEs

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[v.114.3] Demanda por parte de Gran Empresa

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

[v.114.4] Demanda por parte de Familias y Particulares

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

17. [4] En el medio plazo ¿cómo cree que evolucionará en el Sector Financiero la demanda de operaciones de Activo (préstamos, líneas de crédito, etc.)?

Se reducirá Se reducirá Prácticamente Se incrementará Se ha incrementará

	considerablemente	en cierta medida	no cambiará	en cierta medida	considerablemente
[v.115.1] Demanda futura del Mercado en General (todo tipo de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.115.2] Demanda futura de Autónomos y PYMEs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.115.3] Demanda futura de Gran Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.115.4] Demanda futura de Familias y Particulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. [4] En el medio plazo ¿en qué medida cree que variarán los criterios que el Sector Financiero aplica para la concesión de operaciones de Activo (préstamos, líneas de crédito, etc.)?

	Se endurecerán considerablemente	Se endurecerán en cierta medida	Prácticamente no variarán	Se relajaran en cierta medida	Se relajaran considerablemente
[v.116.1] Para el Mercado en general (todo tipo de clientes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.116.2] Para Autónomos y PYMEs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.116.3] Para la Gran Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.116.4] Para las Familias y los Particulares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. [4] Una vez ha pasado a la nueva etapa de su vida laboral, indique si ejerce alguna de las actividades siguientes:

	SI	NO
[v.119.1] Sin ninguna actividad o dedicación relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.119.2] Actividades de tipo cultural y de ocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.119.3] Actividades de tipo social y solidario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.119.4] Actividades de formación permanente y de estudio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.119.5] Actividades económicas (negocio o empresa propia, docencia, colaboraciones profesionales, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. [4] Para finalizar, indique cuál es su opinión con respecto al futuro inmediato del Sector Financiero en su conjunto.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
[v.118.1] Se reducirá el número de Entidades en el Sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.2] Se reducirá el número de Oficinas bancarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.3] Se perderá capital humano e intelectual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.4] Se separan claramente los modelos de Banca Comercial y Banca de Inversión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.5] Las Entidades incrementarán la segmentación de clientes (Familias y Particulares, Autónomos y PYMEs, Gran Empresa, Grandes Patrimonios)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[v.118.6] Se agudizará la reducción de márgenes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO, POR SUS RESPUESTAS Y POR HABER COLABORADO EN EL PROYECTO.

<< Anterior ENVIAR

[Página 17 / 17]

Borrar página

Powered by Netquest®.

7.2. Anexo 2. Tablas de estimación

7.2. Anexo 2.1. Tablas de estimación 'Directivo / No directivo'

Tabla 27. Cuestiones de tipo general 'Directivo / No directivo'.

	Directivo	No Directivo	Total	Significación
Actual situación laboral/profesional				0,000
En activo	52,2%	74,5%	63,3%	
Pasivo	47,8%	25,5%	36,7%	
Base	552	542	1.094	
Ubicación del puesto de trabajo				0,000
Red comercial	91,1%	78,4%	84,8%	
Servicios centrales	8,3%	21,6%	14,9%	
Alta dirección	0,5%	0,0%	0,3%	
Base	552	542	1.094	
Sexo				0,000
Hombre	85,3%*	71,8%	78,6%	
Mujer	14,7%	28,2%*	21,4%	
Base	552	542	1.094	
Edad				0,000
De 20 a 30 años	0,4%	3,9%*	2,1%	
De 31 a 40 años	14,1%	24,7%*	19,4%	
De 41 a 50 años	17,6%	18,8%	18,2%	
De 51 a 60 años	35,0%	36,3%	35,6%	
Mayor de 60 años	33,0%*	16,2%	24,7%	
Base	552	542	1.094	
Nivel de formación/estudios				0,000
Educación secundaria	15,0%	13,5%	14,3%	
Formación Profesional	14,5%	13,5%	14,0%	
Estudios Universitarios	56,9%	57,2%	57,0%	
Estudios de Post-Grado	13,6%	15,9%	14,7%	
Base	552	542	1.094	
Indique el año en el que se incorporó a la plantilla de su Entidad actual				0,000
Antes de 1982	51,8%*	40,8%	46,3%	
De 1983 a 1988	9,8%	8,5%	9,1%	
De 1989 a 1994	10,7%	12,4%	11,5%	
De 1995 a 2003	21,0%	18,8%	19,9%	
De 2004 a 2007	4,0%	10,7%*	7,3%	
De 2008 a 2013	2,7%	8,9%*	5,8%	
Base	552	542	1.094	
Tiempo dedicado a formación en el ámbito bancario en el último año				0,000
Menos de 15 días	34,0%	53,2%*	45,2%	
Entre 15 y 30 días	33,3%	28,7%	30,6%	
Más de 30 días	32,6%*	18,1%	24,1%	
Base	288	404	692	

Competencia de otras Entidades en su "mercado natural"				0,339
Ninguna	0,7%	1,2%	1,0%	
De 1 a 5	25,3%	24,2%	24,7%	
De 6 a 10	34,6%	28,1%	31,0%	
De 11 a 15	13,8%	14,4%	14,1%	
Más de 15			29,2%	
<i>Base</i>	269	327	596	
Competencia de su Entidad en su "mercado natural"				0,099
Ninguna	14,5%	10,4%	12,2%	
1	11,9%	11,0%	11,4%	
2	12,6%	13,5%	13,1%	
3	18,2%	12,8%	15,3%	
Más de 3	42,8%	52,3%*	48,0%	
<i>Base</i>	269	327	596	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SII) 'Directivo / No directivo'

	Directivo	No Directivo	Total	Significación
Todos los empleados disponen de acceso a Internet				0,325
Sí	99,7%	99,0%	99,3%	
No	0,3%	1,0%	0,7%	
Base	288	404	692	
Cada empleado tiene una dirección corporativa de correo electrónico				-
Sí	100,0%	100,0%	100,0%	
No	0,0%	0,0%	0,0%	
Base	287	404	691	
Cada empleado dispone de acceso a "Agenda electrónica" y "Planificador de actividad personal"				0,238
Sí	99,3%	98,3%	98,7%	
No	0,7%	1,7%	1,3%	
Base	285	402	687	
Intercambio información con clientes/proveedores mediante correo electrónico o Internet.				0,000
Nunca	1,0%	7,2%*	4,6%	
Casi nunca	2,4%	5,9%*	4,5%	
En ocasiones	13,5%	17,3%	15,8%	
Con frecuencia	38,9%	36,6%	37,6%	
Casi siempre	44,1%*	32,9%	37,6%	
Base	288	404	692	
Ayuda de las herramientas TIC en la actividad profesional diaria				0,000
Nada útil	0,4%	1,3%	0,2%	
Poco útil	1,8%	8,9%*	4,5%	
Útil	20,5%	31,0%*	12,2%	
Muy útil	37,5%	37,9%	48,3%	
Imprescindible	39,9%*	20,9%	34,8%	
Base	283	393	676	
Acceso a recursos Web desde terminales del Centro de Trabajo				0,781
No se dispone de acceso a recursos Web	0,3%	1,0%	0,7%	
El acceso es muy limitado	1,7%	2,5%	2,2%	
El acceso es limitado	16,7%	17,4%	17,1%	
El acceso está parcialmente abierto	55,6%	55,5%	55,5%	
El acceso es libre a cualquier recurso	25,7%	23,6%	24,5%	
Base	288	402	690	

Ayuda de las TIC en las tareas de su día-a-día profesional				-
Nula	0,0%		0,0%	
Baja	1,4%		1,4%	
Aceptable	12,5%		12,5%	
Positiva	39,2%		39,2%	
Muy positiva	46,9%		46,9%	
Base	288		288	
Ayuda de las herramientas TIC en las tareas de gestión del Centro de Trabajo				-
Nula	0,0%		0,0%	
Baja	2,8%		2,8%	
Aceptable	13,2%		13,2%	
Positiva	43,8%		43,8%	
Muy positiva	40,3%		40,3%	
Base	288		288	
Existe una red Intranet corporativa				-
Sí	100,0%	100,0%	100,0%	
No	0,0%	0,0%	0,0%	
Base	288	402	690	
Dispongo de acceso a Internet desde ordenador				0,168
Sí	100,0%	99,3%	99,8%	
No	0,0%	0,7%	0,2%	
Base	263	137	400	
Dispongo de dirección propia de correo electrónico				0,167
Sí	100,0%	99,3%	99,8%	
No	0,0%	0,7%	0,2%	
Base	263	138	401	
Dispongo de dispositivo móvil con acceso a Internet				0,075
Sí	68,1%	59,1%	65,0%	
No	31,9%	40,9%	35,0%	
Base	263	137	400	
Acostumbro a utilizar la banca electrónica por Internet				0,034
Sí	97,7%	93,5%	96,3%	
No	2,3%	6,5%	3,7%	
Base	263	138	401	
Acostumbro a usar el correo electrónico en las comunicaciones con mi entidad financiera				0,000
Sí	77,6%	59,4%	71,3%	
No	22,4%	40,6%	28,7%	
Base	263	138	401	

Han incrementado la eficiencia en la gestión comercial				0,004
Totalmente en desacuerdo	1,3%	1,9%	1,6%	
En desacuerdo	3,1%	3,0%	3,0%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9,8%	17,2%*	13,5%	
De acuerdo	50,6%	49,1%	49,9%	
Totalmente de acuerdo	35,2%*	28,9%	32,1%	
Base	551	540	1.091	
Mejoran la evaluación y gestión del riesgo				0,377
Totalmente en desacuerdo	1,5%	1,3%	1,4%	
En desacuerdo	6,2%	4,4%	5,3%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17,2%	20,2%	18,7%	
De acuerdo	46,3%	48,5%	47,4%	
Totalmente de acuerdo	28,9%	25,6%	27,2%	
Base	551	540	1.091	
Mejoran el conocimiento y el contacto con el cliente				0,014
Totalmente en desacuerdo	3,4%	2,0%	2,7%	
En desacuerdo	9,6%*	5,9%	7,8%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14,0%	19,4%*	16,7%	
De acuerdo	44,8%	46,9%	45,8%	
Totalmente de acuerdo	28,1%	25,7%	26,9%	
Base	551	540	1.091	
El acceso a la Intranet es posible desde los equipos propios internos				0,397
Sí	100,0%	99,8%	99,9%	
No	0,0%	0,2%	0,1%	
Base	288	402	690	
El acceso a la Intranet es posible vía Internet desde cualquier equipo externo				0,375
Sí	68,4%	65,2%	66,5%	
No	31,6%	34,8%	33,5%	
Base	288	402	690	

Indique el uso que hace de la red Intranet corporativa				
Acceso a información corporativa	99,0%	98,0%	98,4%	0,327
Cursos o programas de formación on-line	97,6%*	92,8%	94,8%	0,005
Atención a foros de opinión internos	76,4%*	68,2%	71,6%	0,018
Atención al correo electrónico corporativo	92,7%	89,8%	91,0%	0,188
<i>Base</i>	<i>288</i>	<i>402</i>	<i>690</i>	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29. Comunicación interna 'Directivo / No directivo'

	Directivo	No Directivo	Total	Significación
Frecuencia media de comunicación con otros colegas de su mismo nivel				
				0,000
Nunca	0,3%	2,7%*	1,7%	
Una vez por semana	70,8%*	56,6%	62,5%	
Una vez cada quince días	5,6%	5,7%	5,6%	
Una vez al mes	3,1%	1,5%	2,2%	
Sólo cuando es estrictamente necesario	20,1%	33,5%*	27,9%	
Base	288	403	691	
Valoración de la comunicación con otros colegas de su mismo nivel				
				0,006
Sin aportación	0,7%	2,2%	1,6%	
Poca aportación	2,8%	5,7%	4,5%	
Aportación positiva	31,6%	40,4%*	36,8%	
Aportación muy positiva	40,6%*	32,0%	35,6%	
Aportación altamente positiva	24,3%	19,6%	21,6%	
Base	288	403	691	
Reuniones informativas y de seguimiento				
				-
Nunca		2,7%	2,7%	
Una vez por semana		53,8%	53,8%	
Una vez cada quince días		9,7%	9,7%	
Una vez al mes		19,4%	19,4%	
Sólo cuando es estrictamente necesario		14,4%	14,4%	
Base		403	403	
Reuniones con los colaboradores				
				-
Nunca	0,0%		0,0%	
Una vez por semana	4,9%		4,9%	
Una vez cada quince días	5,2%		5,2%	
Una vez al mes	3,5%		3,5%	
Sólo cuando es estrictamente necesario	86,5%		86,5%	
Base	288		288	
Satisfacción en las reuniones de seguimiento				
				-
Nada satisfecho		8,7%	8,7%	
Poco satisfecho		25,8%	25,8%	
Satisfecho		41,4%	41,4%	
Bastante satisfecho		17,4%	17,4%	
Muy satisfecho		6,7%	6,7%	
Base			403	
Satisfacción en la comunicación con los colaboradores				
				-
Nada satisfecho		0,0%	0,0%	
Poco satisfecho		1,7%	1,7%	
Satisfecho		24,7%	24,7%	
Bastante satisfecho		42,0%	42,0%	
Muy satisfecho		31,6%	31,6%	
Base			403	

Consultan mi opinión respecto a operaciones con clientes/proveedores			-
Nunca	8,9%	8,9%	
Casi nunca	12,9%	12,9%	
En ocasiones	33,3%	33,3%	
Frecuentemente	38,5%	38,5%	
Siempre	6,5%	6,5%	
<i>Base</i>		<i>403</i>	
Búsqueda de opinión de colaboradores en operaciones con clientes/proveedores			-
Nunca	0,0%	0,0%	
Casi nunca	1,4%	1,4%	
En ocasiones	8,3%	8,3%	
Frecuentemente	59,7%	59,7%	
Siempre	30,6%	30,6%	
<i>Base</i>	<i>288</i>	<i>288</i>	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)			
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. Rendimiento e incentivos 'Directivo / No directivo'

	Directivo	No Directivo	Total	Significación
Como Directivo, conozco los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo				-
Si	99,0%		99,0%	
No	1,0%		1,0%	
Base	288		288	
Participo en la definición y fijación de los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo				-
Si	74,3%		74,3%	
No	25,7%		25,7%	
Base	288		288	
Mis colaboradores conocen los objetivos/retos para el Centro de Trabajo en el ejercicio en curso				-
Si	99,0%		99,0%	
No	1,0%		1,0%	
Base	288		288	
Tengo claros los criterios por los que será evaluado el Centro de Trabajo				-
Si	91,0%		91,0%	
No	9,0%		9,0%	
Base	288		288	
Conozco los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo				-
Si	97,0%		97,0%	
No	3,0%		3,0%	
Base	288		288	
Participo en la definición y fijación de los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo				-
Si		43,3%	43,3%	
No		56,7%	56,7%	
Base		404	404	
Tengo claros los criterios por los que se evalúa el Centro de Trabajo en el ejercicio en curso				-
Si		80,7%	80,7%	
No		19,3%	19,3%	
Base		404	404	
Se reconoce mi contribución al logro de objetivos/retos				0,000
Nunca	1,0%	6,2%*	4,0%	
Casi nunca	4,9%	10,4%*	8,1%	
En ocasiones	30,2%	36,1%	33,7%	
Frecuentemente	41,0%*	33,7%	36,7%	
Siempre	22,9%*	13,6%	17,5%	
Base	288	404	692	

Alcanzar los objetivos/retos fijados implica mejorar mi retribución en ese ejercicio				0,000
Si	84,7%*	68,6%	75,3%	
No	15,3%	31,4%*	24,7%	
Base	288	404	692	
Alcanzar los objetivos/retos puede repercutir en la clasificación/categoría del Centro de Trabajo				0,001
Si	74,0%*	62,1%	67,1%	
No	26,0%	37,9%*	32,9%	
Base	288	404	692	
Alcanzar los objetivos/retos puede repercutir en mi clasificación/categoría profesional				0,000
Si	59,0%*	30,4%	42,3%	
No	41,0%	69,6%*	57,7%	
Base	288	404	692	
Grado de implicación de los colaboradores en la consecución de los objetivos/retos del Centro de Trabajo				-
Muy bajo				
Bajo	2,4%		2,4%	
Medio	23,3%		23,3%	
Alto	54,2%		54,2%	
Muy alto	20,1%		20,1%	
Base	288		288	
Grado de implicación personal en la consecución de los objetivos/retos del Centro de Trabajo				-
Muy bajo		1,5%	1,5%	
Bajo		3,2%	3,2%	
Medio		12,9%	12,9%	
Alto		45,0%	45,0%	
Muy alto		37,4%	37,4%	
Base		404	404	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31. Supervisión y toma de decisiones 'Directivo / No directivo'

	Directivo	No Directivo	Total	Significación
Estilo de supervisión del trabajo en el Centro de Trabajo				0,012
Totalmente jerárquica	6,9%	11,4%*	9,5%	
Jerárquica	5,9%	9,4%	7,9%	
Mezcla de jerarquía y objetivos	28,8%	33,7%	31,6%	
Orientada a objetivos	32,6%*	24,8%	28,0%	
Totalmente vinculada a objetivos	25,7%	20,8%	22,8%	
Base	288	404	692	
Grado de libertad en la toma de decisiones de los colaboradores				-
Nunca	0,3%		0,3%	
En pocas ocasiones	3,5%		3,5%	
Ocasionalmente	13,2%		13,2%	
Concierta frecuencia	66,0%		66,0%	
Siempre	17,0%		17,0%	
Base	288		288	
Grado de libertad en la toma de decisiones				-
Nunca		5,7%	5,7%	
En pocas ocasiones		17,3%	17,3%	
Ocasionalmente		25,2%	25,2%	
Concierta frecuencia		42,1%	42,1%	
Siempre		9,7%	9,7%	
Base		404	404	
La Organización fomenta el trabajo en equipo				0,001
Totalmente en desacuerdo	2,1%	4,7%	3,6%	
En desacuerdo	8,0%	12,1%	10,4%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14,9%	21,8%*	18,9%	
De acuerdo	48,3%	45,3%	46,5%	
Totalmente de acuerdo	26,7%*	16,1%	20,5%	
Base	288	404	692	
Se puede compartir información relevante sin elevarla a niveles superiores				0,004
Nunca	1,0%	3,2%	2,3%	
Casi nunca	7,3%	10,9%	9,4%	
En ocasiones	25,7%	33,7%*	30,3%	
Frecuentemente	51,0%*	39,1%	44,1%	
Siempre	14,9%	13,1%	13,9%	
Base	288	404	692	
Rotación de Directivos de Centro				0,002
No hay rotación	6,9%	15,1%*	11,7%	
Hay poca rotación	27,4%	32,4%	30,3%	
La rotación es media	42,0%*	33,2%	36,8%	
La rotación es alta	19,1%	14,4%	16,3%	
La rotación es muy alta	4,5%	5,0%	4,8%	
Base	288	404	692	

Rotación de empleados no Directivos				<i>0,001</i>
No hay rotación	2,1%	9,7%*	6,5%	
Hay poca rotación	32,3%*	24,3%	27,6%	
La rotación es media	39,2%	38,4%	38,7%	
La rotación es alta	20,8%	22,8%	22,0%	
La rotación es muy alta	5,6%	5,0%	5,2%	
<i>Base</i>	<i>288</i>	<i>404</i>	<i>692</i>	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Conocimientos y habilidades específicas 'Directivo / No directivo'

	Directivo	No Directivo	Total	Significación
Nivel de conocimientos (empleado): Productos y servicios de la entidad				-
Bajo		1,0%	1,0%	
Mejorable		5,2%	5,2%	
Medio		19,1%	19,1%	
Alto		56,7%	56,7%	
Muy alto		18,1%	18,1%	
Base		403	403	
Nivel de conocimientos (empleado): Cultura organizativa de la entidad				-
Bajo		1,2%	1,2%	
Mejorable		4,5%	4,5%	
Medio		20,5%	20,5%	
Alto		54,2%	54,2%	
Muy alto		19,6%	19,6%	
Base		403	403	
Nivel de conocimientos (empleado): Organización y métodos de trabajo de la entidad				-
Bajo		1,2%	1,2%	
Mejorable		4,0%	4,0%	
Medio		17,8%	17,8%	
Alto		59,4%	59,4%	
Muy alto		17,6%	17,6%	
Base		403	403	
Nivel de conocimientos (empleado): Políticas comerciales de la Entidad				-
Bajo		2,0%	2,0%	
Mejorable		8,2%	8,2%	
Medio		21,0%	21,0%	
Alto		52,5%	52,5%	
Muy alto		16,3%	16,3%	
Base		403	403	
Nivel de conocimientos(empleado): Capacidad de actividad comercial				-
Bajo		2,5%	2,5%	
Mejorable		5,9%	5,9%	
Medio		17,1%	17,1%	
Alto		50,7%	50,7%	
Muy alto		23,8%	23,8%	
Base		403	403	
Nivel de conocimientos (directivo): Productos y servicios de la entidad				-
Bajo	0,3%		0,3%	
Mejorable	0,7%		0,7%	
Medio	3,8%		3,8%	
Alto	66,3%		66,3%	
Muy alto	28,8%		28,8%	
Base	288		288	

Nivel de conocimientos (directivo): Cultura organizativa de la entidad			-
Bajo	0,0%	0,0%	
Mejorable	1,0%	1,0%	
Medio	7,3%	7,3%	
Alto	51,4%	51,4%	
Muy alto	40,3%	40,3%	
Base	288	288	
Nivel de conocimientos (directivo): Organización y métodos de trabajo de la entidad			-
Bajo	0,0%	0,0%	
Mejorable	0,7%	0,7%	
Medio	6,3%	6,3%	
Alto	60,1%	60,1%	
Muy alto	33,0%	33,0%	
Base	288	288	
Nivel de conocimientos (directivo): Políticas comerciales de la Entidad			-
Bajo	0,3%	0,3%	
Mejorable	0,7%	0,7%	
Medio	5,6%	5,6%	
Alto	61,1%	61,1%	
Muy alto	32,3%	32,3%	
Base	288	288	
Nivel de conocimientos(directivo): Capacidad de actividad comercial			-
Bajo	0,3%	0,3%	
Mejorable	0,3%	0,3%	
Medio	7,3%	7,3%	
Alto	55,9%	55,9%	
Muy alto	36,1%	36,1%	
Base	288	288	
Nivel de conocimientos (directivo sobre empleados): Productos y servicios de la entidad			-
Bajo	0,3%	0,3%	
Mejorable	3,1%	3,1%	
Medio	19,4%	19,4%	
Alto	62,8%	62,8%	
Muy alto	14,2%	14,2%	
Base	288	288	
Nivel de conocimientos (directivo sobre empleados): Cultura organizativa de la entidad			-
Bajo	0,0%	0,0%	
Mejorable	4,2%	4,2%	
Medio	28,5%	28,5%	
Alto	51,4%	51,4%	
Muy alto	16,0%	16,0%	
Base	288	288	

Nivel de conocimientos (directivo sobre empleados): Organización y métodos de trabajo de la entidad			-
Bajo	0,0%	0,0%	
Mejorable	3,5%	3,5%	
Medio	25,7%	25,7%	
Alto	53,1%	53,1%	
Muy alto	17,7%	17,7%	
<i>Base</i>	<i>288</i>	<i>288</i>	
Nivel de conocimientos (directivo sobre empleados): Políticas comerciales de la Entidad			-
Bajo	0,7%	0,7%	
Mejorable	3,1%	3,1%	
Medio	18,4%	18,4%	
Alto	60,1%	60,1%	
Muy alto	17,7%	17,7%	
<i>Base</i>	<i>288</i>	<i>288</i>	
Nivel de conocimientos(directivo sobre empleados): Capacidad de actividad comercial			-
Bajo	0,3%	0,3%	
Mejorable	2,8%	2,8%	
Medio	21,5%	21,5%	
Alto	56,6%	56,6%	
Muy alto	18,8%	18,8%	
<i>Base</i>	<i>288</i>	<i>288</i>	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)			
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33. Área de negocio de activo 'Directivo / No directivo'

	Directivo	No Directivo	Total	Significación
Conocimiento de los criterios de riesgo vigentes en la Entidad (directivo)				-
Bajo	0,4%		0,4%	
Mejorable	0,4%		0,4%	
Medio	7,8%		7,8%	
Alto	56,5%		56,5%	
Muy alto	34,9%		34,9%	
Base	269		v	
Conocimiento de los circuitos de riesgo vigentes en la Entidad (directivo)				-
Bajo	0,4%		0,4%	
Mejorable	1,1%		1,1%	
Medio	7,8%		7,8%	
Alto	55,4%		55,4%	
Muy alto	35,3%		35,3%	
Base	269		269	
Conocimiento de los criterios de riesgo vigentes en la Entidad (directivo sobre empleados)				-
Bajo	0,7%		0,7%	
Mejorable	6,3%		6,3%	
Medio	32,3%		32,3%	
Alto	52,8%		52,8%	
Muy alto	7,8%		7,8%	
Base	269		269	
Conocimiento de los circuitos de riesgo vigentes en la Entidad (directivo sobre empleados)				-
Bajo	0,7%		0,7%	
Mejorable	9,7%		9,7%	
Medio	36,1%		36,1%	
Alto	42,8%		42,8%	
Muy alto	10,8%		10,8%	
Base	269		269	
Los empleados son informados de las actualizaciones de los criterios y circuitos de riesgo				-
Nunca	0,0%		0,0%	
Casi nunca	3,3%		3,3%	
En ocasiones	14,1%		14,1%	
Frecuentemente	45,0%		45,0%	
Siempre	37,5%		37,5%	
Base	269		269	

Como Directivo/a realizo un seguimiento del conocimiento acerca de criterios y circuitos de riesgo				-
Nunca	0,0%		0,0%	
Casi nunca	5,6%		5,6%	
En ocasiones	23,0%		23,0%	
Frecuentemente	47,6%		47,6%	
Siempre	23,8%		23,8%	
Base	269		269	
Busco una segunda opinión entre mis colaboradores				-
Nunca	0,0%		0,0%	
Casi nunca	0,7%		0,7%	
En ocasiones	19,0%		19,0%	
Frecuentemente	48,7%		48,7%	
Siempre	31,6%		31,6%	
Base	269		269	
Ayuda de los SSII durante el contacto comercial con el cliente y el análisis previo de la operación				-
Baja	1,9%		1,9%	
Mejorable	5,9%		5,9%	
Media	16,7%		16,7%	
Satisfactoria	65,8%		65,8%	
Excelente	9,7%		9,7%	
Base	269		269	
Ayuda de los SSII desde el alta de la solicitud hasta la formalización de la operación				-
Baja	2,2%		2,2%	
Mejorable	5,2%		5,2%	
Media	14,1%		14,1%	
Satisfactoria	63,2%		63,2%	
Excelente	15,2%		15,2%	
Base	269		269	
Ayuda de las bases de datos externas				-
Nula	0,0%		0,0%	
Baja	0,0%		0,0%	
Aceptable	4,1%		4,1%	
Positiva	35,7%		35,7%	
Muy positiva	60,2%		60,2%	
Base	269		269	
Conexión entre evaluación del riesgo y actividad comercial				0,626
Nulo	2,6%	4,0%	3,4%	
Bajo	10,8%	12,8%	11,9%	
Aceptable	26,4%	28,1%	27,3%	
Positivo	53,5%	47,7%	50,3%	
Muy positivo	6,7%	7,3%	7,0%	
Base	269	327	596	

Relación entre criterio comercial y criterio de riesgo				0,595
Nulo	5,9%	6,4%	6,2%	
Bajo	27,9%	25,7%	26,7%	
Medio	37,2%	34,3%	35,6%	
Alto	27,1%	30,0%	28,7%	
Muy alto	1,9%	3,7%	2,9%	
Base	269	327	596	
Durante el último año he recibido formación en gestión del riesgo				0,026
Si	49,8%*	40,7%	44,8%	
No	50,2%	59,3%*	55,2%	
Base	269	327	596	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34. Innovación 'Directivo / No directivo'

	Directivo	No Directivo	Total	Significación
Nuestra estrategia para conseguir ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes				0,002
Totalmente en desacuerdo	2,1%	5,4%*	4,0%	
En desacuerdo	8,7%	13,9%*	11,7%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18,1%	23,5%	21,2%	
De acuerdo	50,0%*	37,4%	42,6%	
Totalmente de acuerdo	21,2%	19,8%	20,4%	
Base	288	402	692	
Medimos la satisfacción de los clientes de forma sistemática y frecuente				0,006
Totalmente en desacuerdo	0,3%	1,0%	0,7%	
En desacuerdo	2,8%	3,2%	3,0%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5,9%	8,7%	7,5%	
De acuerdo	33,7%	44,1%*	39,7%	
Totalmente de acuerdo	57,3%*	43,1%	49,0%	
Base	288	402	692	
Tenemos medidas estandarizadas de seguimiento del servicio a nuestros clientes				0,006
Totalmente en desacuerdo	0,0%	0,5%	0,3%	
En desacuerdo	2,1%	4,2%	3,3%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7,3%	12,4%*	10,3%	
De acuerdo	42,7%	47,0%	45,2%	
Totalmente de acuerdo	47,9%*	35,9%	40,9%	
Base	288	402	692	
Alguna innovación en el Centro de Trabajo en los dos últimos años				0,587
Si	75,3%	73,5%	74,3%	
No	24,7%	26,5%	25,7%	
Base	288	402	692	
Tipo de innovación introducida				0,310
Innovación de producto	12,9%	17,8%	15,8%	
Innovación de proceso	41,5%	38,4%	39,7%	
Innovación organizativa	45,6%	43,8%	44,6%	
Base	217	297	514	
Ha sido una innovación exitosa				0,021
Totalmente en desacuerdo	0,9%	3,0%	2,1%	
En desacuerdo	4,6%	8,1%	6,6%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19,8%	21,9%	21,0%	
De acuerdo	59,9%	59,6%	59,7%	
Totalmente de acuerdo	14,7%*	7,4%	10,5%	
Base	217	297	514	

La innovación ha dado buen rendimiento rápidamente				0,337
Totalmente en desacuerdo	1,8%	3,4%	2,7%	
En desacuerdo	8,3%	12,5%	10,7%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31,8%	31,0%	31,3%	
De acuerdo	48,8%	46,8%	47,7%	
Totalmente de acuerdo	9,2%	6,4%	7,6%	
Base	217	297	514	
La innovación ha sido totalmente nueva en el mercado				0,130
Totalmente en desacuerdo	6,5%	5,4%	5,8%	
En desacuerdo	10,6%	19,2%*	15,6%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48,4%	43,8%	45,7%	
De acuerdo	28,1%	25,9%	26,8%	
Totalmente de acuerdo	6,5%	5,7%	6,0%	
Base	217	297	514	
Existe un buzón para recoger las sugerencias, de los empleados, en cuanto a mejora o perfeccionamiento de productos y procesos				0,395
Si	98,3%	97,3%	97,7%	
No	1,7%	2,7%	2,3%	
Base	288	402	692	
Existen otros foros internos de intercambio de ideas, por parte de los empleados, relativas a temas diversos como el cuidado del medio ambiente, el ahorro energético u otros similares				0,009
Si	96,2%*	91,1%	93,2%	
No	3,8%	8,9%*	6,8%	
Base	288	402	692	
Papel de las TIC y los SSII en las innovaciones				0,004
Nada relevante	0,0%	0,5%	0,3%	
Poco relevante	1,0%	5,0%*	3,3%	
Relevante	16,7%	23,3%*	20,5%	
Bastante relevante	48,6%	41,6%	44,5%	
Totalmente relevante	33,7%	29,7%	31,4%	
Base	288	402	692	
Pueden llegar a ser un elemento diferenciador entre Entidades financieras				0,006
Totalmente en desacuerdo	0,0%	0,7%	0,4%	
En desacuerdo	0,7%	2,2%	1,6%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5,9%	11,6%*	9,2%	
De acuerdo	54,2%	55,0%	54,6%	
Totalmente de acuerdo	39,2%*	30,4%	34,1%	
Base	288	402	692	

El cliente puede decantarse por una Entidad tecnológicamente proactiva e innovadora				0,027
Totalmente en desacuerdo	0,0%	1,0%	0,6%	
En desacuerdo	1,7%	4,7%*	3,5%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10,1%	14,4%	12,6%	
De acuerdo	55,6%	50,2%	52,5%	
Totalmente de acuerdo	32,6%	29,7%	30,9%	
Base	288	402	692	
Participación el algún proyecto de innovación durante los últimos dos años				0,378
Si	39,9%	36,6%	38,0%	
No	60,1%	63,4%	62,0%	
Base			692	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. Visión actual del mercado y del sector financiero 'Directivo / No directivo'

	Directivo	No Directivo	Total	Significación
Conexión entre evaluación del riesgo y actividad comercial, en el Sector Financiero en general				0,192
Nula	2,3%	2,9%	2,5%	
Baja	19,0%	15,2%	17,7%	
Media	34,2%	39,1%	35,9%	
Alta	35,0%	39,1%	36,4%	
Muy alta	9,5%*	3,6%	7,5%	
Base	263	138	401	
Peso del criterio comercial sobre el criterio de riesgo, en el Sector Financiero en general				0,121
Ninguno	3,4%	0,7%	2,5%	
Bajo	27,0%	20,3%	24,7%	
Medio	31,6%	42,0%*	35,2%	
Alto	31,6%	29,7%	30,9%	
Muy alto	6,5%	7,2%	6,7%	
Base	263	138	401	
Concesión de operaciones de Activo: Para el Mercado en general				0,387
Se han endurecido considerablemente	56,4%	52,4%	54,4%	
Se han endurecido en cierta medida	33,8%	35,4%	34,6%	
Prácticamente no han variado	8,3%	9,4%	8,9%	
Se han relajado en cierta medida	1,5%	2,6%	2,0%	
Se han relajado considerablemente	0,0%	0,2%	0,1%	
Base	551	542	1.093	
Concesión de operaciones de Activo: Para Autónomos y PYMES				0,074
Se han endurecido considerablemente	63,2%*	56,5%	59,8%	
Se han endurecido en cierta medida	26,9%	31,5%	29,2%	
Prácticamente no han variado	8,5%	9,0%	8,8%	
Se han relajado en cierta medida	1,5%	2,4%	1,9%	
Se han relajado considerablemente	0,0%	0,6%	0,3%	
Base			1.094	

Concesión de operaciones de Activo: Para la Gran Empresa				0,876
Se han endurecido considerablemente	30,3%	31,4%	30,8%	
Se han endurecido en cierta medida	44,3%	45,9%	45,1%	
Prácticamente no han variado	23,2%	20,5%	21,9%	
Se han relajado en cierta medida	2,0%	2,0%	2,0%	
Se han relajado considerablemente	0,2%	0,2%	0,2%	
Base	551	542	1.093	
Concesión de operaciones de Activo: Para las Familias y los Particulares				0,356
Se han endurecido considerablemente	54,4%	50,9%	52,7%	
Se han endurecido en cierta medida	32,7%	35,2%	33,9%	
Prácticamente no han variado	10,2%	10,1%	10,2%	
Se han relajado en cierta medida	2,7%	3,1%	2,9%	
Se han relajado considerablemente	0,0%	0,6%	0,3%	
Base	551	542	1.093	
Demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte del Mercado en general				0,284
Se ha reducido considerablemente	53,5%	48,3%	51,0%	
Se ha reducido en cierta medida	35,8%	39,1%	37,4%	
Prácticamente no han variado	5,6%	5,9%	5,8%	
Se ha incrementado en cierta medida	5,1%	6,3%	5,7%	
Se ha incrementado considerablemente	0,0%	0,4%	0,2%	
Base	551	542	1.093	
Demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte de Autónomos y PYMES				0,014
Se ha reducido considerablemente	35,9%*	26,8%	31,4%	
Se ha reducido en cierta medida	43,9%	48,5%	46,2%	
Prácticamente no han variado	9,3%	12,2%	10,7%	
Se ha incrementado en cierta medida	9,8%	10,5%	10,2%	
Se ha incrementado considerablemente	1,1%	2,0%	1,6%	
Base	551	542	1.093	

Demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte de Gran Empresa				0,456
Se ha reducido considerablemente	23,8%	20,1%	22,0%	
Se ha reducido en cierta medida	40,5%	42,4%	41,4%	
Prácticamente no han variado	29,4%	29,0%	29,2%	
Se ha incrementado en cierta medida	5,4%	7,4%	6,4%	
Se ha incrementado considerablemente	0,9%	1,1%	1,0%	
<i>Base</i>	<i>551</i>	<i>542</i>	<i>1.093</i>	
Demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte de Familias y Particulares				0,194
Se ha reducido considerablemente	56,8%*	50,0%	53,4%	
Se ha reducido en cierta medida	32,5%	36,0%	34,2%	
Prácticamente no han variado	5,8%	7,0%	6,4%	
Se ha incrementado en cierta medida	4,0%	5,5%	4,8%	
Se ha incrementado considerablemente	0,9%	1,5%	1,2%	
<i>Base</i>	<i>551</i>	<i>542</i>	<i>1.093</i>	
Evolución de la demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte del Mercado en general				0,829
Se reducirá considerablemente	7,4%	6,8%	7,1%	
Se reducirá en cierta medida	19,4%	18,5%	18,9%	
Prácticamente no variará	27,0%	25,5%	26,3%	
Se incrementará en cierta medida	44,5%	48,0%	46,2%	
Se incrementará considerablemente	1,6%	1,3%	1,5%	
<i>Base</i>	<i>551</i>	<i>542</i>	<i>1.093</i>	
Evolución de la demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte de Autónomos y PYMES				0,569
Se reducirá considerablemente	5,4%	5,5%	5,5%	
Se reducirá en cierta medida	17,2%	14,8%	16,0%	
Prácticamente no variará	23,4%	21,0%	22,2%	
Se incrementará en cierta medida	47,2%	50,9%	49,0%	
Se incrementará considerablemente	6,7%	7,7%	7,2%	
<i>Base</i>	<i>551</i>	<i>542</i>	<i>1.093</i>	

Evolución de la demanda de operaciones de Activo:				0,278
Demanda por parte de Gran Empresa				
Se reducirá considerablemente	3,6%	3,1%	3,4%	
Se reducirá en cierta medida	12,0%	13,8%	12,9%	
Prácticamente no variará	38,5%	33,0%	35,8%	
Se incrementará en cierta medida	40,1%	45,0%	42,5%	
Se incrementará considerablemente	5,8%	5,0%	5,4%	
Base	551	542	1.093	
Evolución de la demanda de operaciones de Activo:				0,681
Demanda por parte de Familias y Particulares				
Se reducirá considerablemente	10,0%	8,7%	9,3%	
Se reducirá en cierta medida	19,6%	17,9%	18,8%	
Prácticamente no variará	27,6%	26,2%	26,9%	
Se incrementará en cierta medida	40,3%	44,5%	42,4%	
Se incrementará considerablemente	2,5%	2,8%	2,7%	
Base	551	542	1.093	
Variación de los criterios en la concesión de operaciones de Activo:				0,018
Para el Mercado en general				
Se endurecerán considerablemente	13,8%	11,6%	12,7%	
Se endurecerán en cierta medida	31,9%	27,7%	29,8%	
Prácticamente no variarán	39,7%	38,4%	39,1%	
Se relajarán en cierta medida	14,3%	22,1%*	18,2%	
Se relajarán considerablemente	0,2%	0,2%	0,2%	
Base	551	542	1.093	
Variación de los criterios en la concesión de operaciones de Activo:				0,008
Para Autónomos y PYMES				
Se endurecerán considerablemente	15,2%	12,7%	14,0%	
Se endurecerán en cierta medida	28,9%	26,6%	27,7%	
Prácticamente no variarán	40,7%	36,9%	38,8%	
Se relajarán en cierta medida	14,7%	22,3%	18,5%	
Se relajarán considerablemente	0,5%	1,5%	1,0%	
Base	551	542	1.093	

Variación de los criterios en la concesión de operaciones de Activo:				0,303
Para la Gran Empresa				
Se endurecerán considerablemente	7,8%	6,8%	7,3%	
Se endurecerán en cierta medida	23,6%	23,8%	23,7%	
Prácticamente no variarán	50,3%	46,1%	48,2%	
Se relajarán en cierta medida	17,2%	21,4%	19,3%	
Se relajarán considerablemente	1,1%	1,8%	1,5%	
Base	551	542	1.093	
Variación de los criterios en la concesión de operaciones de Activo:				0,007
Para las Familias y los Particulares				
Se endurecerán considerablemente	21,2%*	14,2%	17,7%	
Se endurecerán en cierta medida	23,4%	25,6%	24,5%	
Prácticamente no variarán	38,7%	37,1%	37,9%	
Se relajarán en cierta medida	15,8%	21,6%*	18,7%	
Se relajarán considerablemente	0,9%	1,5%	1,2%	
Base	551	542	1.093	
Nueva etapa laboral: Sin ninguna actividad o dedicación relevante				0,005
Si	38,2%	54,5%*	43,7%	
No	61,8%*	45,5%	56,3%	
Base	220	112	332	
Nueva etapa laboral: Actividades de tipo cultural y de ocio				0,931
Si	91,6%	91,3%	91,5%	
No	8,4%	8,7%	8,5%	
Base	250	127	377	
Nueva etapa laboral: Actividades de tipo social y solidario				0,225
Si	59,6%	52,9%	57,3%	
No	40,4%	47,1%	42,7%	
Base	240	121	361	
Nueva etapa laboral: Activantes de formación permanente y de estudio				0,574
Si	51,1%	47,9%	50,0%	
No	48,9%	52,1%	50,0%	
Base	229	121	350	
Nueva etapa laboral: Actividades económicas				0,157
Si	17,1%	11,3%	15,2%	
No	82,9%	88,7%	84,8%	
Base	234	115	349	

Se reducirá el número de Entidades en el Sector				0,017
Totalmente en desacuerdo	2,5%*	0,9%	1,7%	
En desacuerdo	1,3%	1,1%	1,2%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2,9%	2,8%	2,8%	
De acuerdo	28,3%	36,7%*	32,5%	
Totalmente de acuerdo	65,0%*	58,5%	61,8%	
Base	551	542	1.093	
Se reducirá el número de Oficinas bancarias				0,002
Totalmente en desacuerdo	2,5%*	0,9%	1,7%	
En desacuerdo	0,4%	0,4%	0,4%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0,7%	1,3%	1,0%	
De acuerdo	20,5%	29,7%*	25,1%	
Totalmente de acuerdo	75,9%*	67,7%	71,8%	
Base	551	542	1.093	
Se perderá capital humano e intelectual				0,395
Totalmente en desacuerdo	2,7%	1,7%	2,2%	
En desacuerdo	4,2%	3,0%	3,6%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6,4%	7,0%	6,7%	
De acuerdo	28,9%	32,5%	30,6%	
Totalmente de acuerdo	57,9%	55,9%	56,9%	
Base	551	542	1.093	
Se separan claramente los modelos de Banca Comercial y Banca de Inversión				0,122
Totalmente en desacuerdo	1,8%	1,7%	1,7%	
En desacuerdo	6,4%	6,6%	6,5%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23,0%	26,6%	24,8%	
De acuerdo	40,1%	43,4%	41,7%	
Totalmente de acuerdo	28,7%*	21,8%	25,3%	
Base	551	542	1.093	
Las Entidades incrementarán la segmentación de clientes				0,012
Totalmente en desacuerdo	1,8%	0,6%	1,2%	
En desacuerdo	1,1%	0,6%	0,8%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4,0%	6,6%*	5,3%	
De acuerdo	41,4%	47,2%	44,3%	
Totalmente de acuerdo	51,7%*	45,0%	48,4%	
Base	551	542	1.093	
Se agudizará la reducción de márgenes				0,044
Totalmente en desacuerdo	2,0%	1,8%	1,9%	
En desacuerdo	12,0%*	7,4%	9,7%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13,2%	14,4%	13,8%	
De acuerdo	38,1%	44,6%*	41,4%	
Totalmente de acuerdo	34,7%	31,7%	33,2%	
Base	551	542	1.093	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido > 1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

7.2. Anexo 2.2. Tablas de estimación 'Red Comercial Territorial / Servicios Centrales'

Tabla 36. Cuestiones de tipo general 'Red Comercial Territorial / Servicios Centrales'.

	Red Comercial	Servicios Centrales	Alta dirección	Total	Significación
Actual situación laboral/profesional					0,032
En activo	64,2%	58,9%	0,0%	63,3%	
Pasivo	35,8%	41,1%	100,0%*	36,7%	
N	928	163	3	1.094	
Cargo					0,000
Directivo	54,2%*	28,2%	0,0%	84,8%	
No directivo	45,8%	71,8%*	100,0%	14,9%	
N	928	163	3	1.094	
Sexo					0,474
Hombre	78,1%	81,0%	100,0%	78,6%	
Mujer	21,9%	19,0%	0,0%	21,4%	
N				1.094	
Edad					0,155
De 20 a 30 años	2,3%	1,2%	0,0%	2,1%	
De 31 a 40 años	19,9%	16,6%	0,0%	19,4%	
De 41 a 50 años	19,3%*	12,3%	0,0%	18,2%	
De 51 a 60 años	34,9%	39,9%	33,3%	35,6%	
Mayor de 60 años	23,6%	30,1%	66,7%	24,7%	
N	928	163	3	1.094	
Nivel de formación/estudios					0,000
Educación secundaria	15,2%*	9,2%	0,0%	14,3%	
Formación Profesional	14,7%	9,8%	33,3%	14,0%	
Estudios Universitarios	57,5%	54,6%	33,3%	57,0%	
Estudios de Post-Grado	12,6%	26,4%*	33,3%	14,7%	
N	928	163	3	1.094	
Indique el año en el que se incorporó a la plantilla de su Entidad actual					0,129
Antes de 1982	45,3%	52,1%	66,7%	46,3%	
De 1983 a 1988	9,2%	9,2%	0,0%	9,1%	
De 1989 a 1994	12,2%	7,4%	33,3%	11,5%	
De 1995 a 2003	20,6%	16,6%	0,0%	19,9%	
De 2004 a 2007	7,8%	4,9%	0,0%	7,3%	
De 2008 a 2013	5,1%	9,8%*	0,0%	5,8%	
N	928	163	3	1.094	
Tiempo dedicado a formación en el ámbito bancario en el último año					0,000
Menos de 15 días	39,3%	82,3%		45,2%	
Entre 15 y 30 días	33,4%	13,5%		30,6%	
Más de 30 días	27,3%	4,2%		24,1%	
N	596	96		692	

Competencia de otras Entidades en su "mercado natural"			-
Ninguna	1,0%	1,0%	
De 1 a 5	24,7%	24,7%	
De 6 a 10	31,0%	31,0%	
De 11 a 15	14,1%	14,1%	
Más de 15	29,2%	29,2%	
<i>N</i>	596	596	
Competencia de su Entidad en su "mercado natural"			-
Ninguna	12,2%	12,2%	
1	11,4%	11,4%	
2	13,1%	13,1%	
3	15,3%	15,3%	
Más de 3	48,0%	48,0%	
<i>N</i>	596	596	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)			
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SSII) 'Red Comercial Territorial / Servicios Centrales'

	Red Comercial	Servicios Centrales	Alta dirección	Total	Significación
Todos los empleados disponen de acceso a Internet					<i>0,090</i>
Sí	99,5%	97,9%		99,3%	
No	0,5%	2,1%		0,7%	
<i>N</i>	596	96		692	
Cada empleado tiene una dirección corporativa de correo electrónico					-
Sí	100,0%	100,0%		100,0%	
No	0,0%	0,0%		0,0%	
<i>N</i>	595	96		691	
Cada empleado dispone de acceso a "Agenda electrónica" y "Planificador de actividad personal"					<i>0,000</i>
Sí	99,8%*	91,7%		98,7%	
No	0,2%	8,3%*		1,3%	
<i>N</i>	591	96		687	
Intercambio información con clientes/proveedores mediante correo electrónico o Internet.					<i>0,000</i>
Nunca	2,3%	18,8%*		4,6%	
Casi nunca	3,4%	11,5%*		4,5%	
En ocasiones	16,8%	9,4%		15,8%	
Con frecuencia	40,4%*	19,8%		37,6%	
Casi siempre	37,1%	40,6%		37,6%	
<i>N</i>	596	96		692	
Ayuda de las herramientas TIC en la actividad profesional diaria					<i>0,371</i>
Nada útil	0,7%	2,3%		0,2%	
Poco útil	5,6%	8,0%		4,5%	
Útil	26,1%	29,9%		12,2%	
Muy útil	38,5%	32,2%		48,3%	
Imprescindible	29,0%	27,6%		34,8%	
<i>N</i>	589	87		676	
Acceso a recursos Web desde terminales del Centro de Trabajo					<i>0,003</i>
No se dispone de acceso a recursos Web	0,8%	0,0%		0,7%	
El acceso es muy limitado	1,5%	6,3%*		2,2%	
El acceso es limitado	16,1%	23,2%		17,1%	
El acceso está parcialmente abierto	55,5%	55,8%		55,5%	
El acceso es libre a cualquier recurso	26,1%*	14,7%		24,5%	
<i>N</i>	595	95		690	

Ayuda de las TIC en las tareas de su día-a-día profesional					0,260
Nula	0,0%	0,0%		0,0%	
Baja	1,5%	0,0%		1,4%	
Aceptable	13,0%	5,3%		12,5%	
Positiva	40,1%	26,3%		39,2%	
Muy positiva	45,4%	68,4%		46,9%	
N	269	19		288	
Ayuda de las herramientas TIC en las tareas de gestión del Centro de Trabajo					0,193
Nula	0,0%	0,0%		0,0%	
Baja	3,0%	0,0%		2,8%	
Aceptable	13,4%	10,5%		13,2%	
Positiva	45,0%	26,3%		43,8%	
Muy positiva	38,7%	63,2%*		40,3%	
N	269	19		288	
Existe una red Intranet corporativa					-
Sí	100,0%	100,0%		100,0%	
No	0,0%	0,0%		0,0%	
N	595	95		690	
Dispongo de acceso a Internet desde ordenador					0,083
Sí	100,0%*	98,5%	100,0%	99,8%	
No	0,0%	1,5%*	0,0%	0,2%	
N	330	67	3	400	
Dispongo de dirección propia de correo electrónico					0,082
Sí	100,0%*	98,5%	100,0%	99,8%	
No	0,0%	1,5%*	0,0%	0,2%	
N	331	67	3	401	
Dispongo de dispositivo móvil con acceso a Internet					0,190
Sí	63,3%	71,6%	100,0%	65,0%	
No	36,7%	28,4%	0,0%	35,0%	
N	330	67	3	400	
Acostumbro a utilizar la banca electrónica por Internet					0,000
Sí	97,9%*	89,6%	66,7%	96,3%	
No	2,1%	10,4%*	33,3%	3,7%	
N	331	67	3	401	
Acostumbro a usar el correo electrónico en las comunicaciones con mi entidad financiera					0,129
Sí	73,4%*	61,2%	66,7%	71,3%	
No	26,6%	38,8%*	33,3%	28,7%	
N	331	67	3	401	

Han incrementado la eficiencia en la gestión comercial					0,007
Totalmente en desacuerdo	1,5%	1,9%	0,0%	1,6%	
En desacuerdo	3,3%	0,6%	33,3%	3,0%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12,3%	20,4%*	0,0%	13,5%	
De acuerdo	50,9%	44,4%	33,3%	49,9%	
Totalmente de acuerdo	32,0%	32,7%	33,3%	32,1%	
N	926	162	3	1.091	
Mejoran la evaluación y gestión del riesgo					0,010
Totalmente en desacuerdo	1,4%	1,2%	0,0%	1,4%	
En desacuerdo	5,3%	4,9%	33,3%	5,3%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16,8%	29,0%*	33,3%	18,7%	
De acuerdo	49,0%*	38,3%	33,3%	47,4%	
Totalmente de acuerdo	27,4%	26,5%	0,0%	27,2%	
N	926	162	3	1.091	
Mejoran el conocimiento y el contacto con el cliente					0,001
Totalmente en desacuerdo	2,7%	2,5%	33,3%	2,7%	
En desacuerdo	7,8%	7,4%	33,3%	7,8%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15,1%	25,3%*	33,3%	16,7%	
De acuerdo	46,9%	40,7%	0,0%	45,8%	
Totalmente de acuerdo	27,5%	24,1%	0,0%	26,9%	
N	926	162	3	1.091	
El acceso a la Intranet es posible desde los equipos propios internos					0,689
Sí	99,8%	100,0%		99,9%	
No	0,2%	0,0%		0,1%	
N	595	95		690	
El acceso a la Intranet es posible vía Internet desde cualquier equipo externo					0,147
Sí	67,6%	60,0%		66,5%	
No	32,4%	40,0%		33,5%	
N	595	95		690	

Indique el uso que hace de la red Intranet corporativa				
Acceso a información corporativa	98,3%	98,9%	98,4%	0,650
Cursos o programas de formación on-line	97,6%*	76,8%	94,8%	0,000
Atención a foros de opinión internos	75,1%*	49,5%	71,6%	0,000
Atención al correo electrónico corporativo	92,4%*	82,1%	91,0%	0,001
<i>N</i>	595	95	690	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Comunicación interna 'Red Comercial Territorial / Servicios Centrales'

	Red Comercial	Servicios Centrales	Total	Significación
Frecuencia media de comunicación con otros colegas de su mismo nivel				0,783
Nunca	1,8%	1,0%	1,7%	
Una vez por semana	62,0%	65,6%	62,5%	
Una vez cada quince días	6,1%	3,1%	5,6%	
Una vez al mes	2,2%	2,1%	2,2%	
Sólo cuando es estrictamente necesario	27,9%	28,1%	27,9%	
<i>N</i>	595	96	691	
Valoración de la comunicación con otros colegas de su mismo nivel				0,818
Sin aportación	1,7%	1,0%	1,6%	
Poca aportación	4,2%	6,3%	4,5%	
Aportación positiva	36,3%	39,6%	36,8%	
Aportación muy positiva	36,0%	33,3%	35,6%	
Aportación altamente positiva	21,8%	19,8%	21,6%	
<i>N</i>	595	96	691	
Reuniones informativas y de seguimiento				0,000
Nunca	2,1%	5,2%	2,7%	
Una vez por semana	59,5%*	29,9%	53,8%	
Una vez cada quince días	9,8%	9,1%	9,7%	
Una vez al mes	19,3%	19,5%	19,4%	
Sólo cuando es estrictamente necesario	9,2%	36,4%*	14,4%	
<i>N</i>	326	77	403	
Reuniones con los colaboradores				0,000
Nunca	0,0%	0,0%	0,0%	
Una vez por semana	89,2%*	47,4%	86,5%	
Una vez cada quince días	3,7%	21,1%*	4,9%	
Una vez al mes	4,5%	15,8%*	5,2%	
Sólo cuando es estrictamente necesario	2,6%	15,8%*	3,5%	
<i>N</i>	269	19	288	
Satisfacción en las reuniones de seguimiento				0,801
Nada satisfecho	8,9%	7,8%	8,7%	
Poco satisfecho	26,4%	23,4%	25,8%	
Satisfecho	40,2%	46,8%	41,4%	
Bastante satisfecho	18,1%	14,3%	17,4%	
Muy satisfecho	6,4%	7,8%	6,7%	
<i>N</i>	326	77	403	
Satisfacción en la comunicación con los colaboradores				0,656
Nada satisfecho	0,0%	0,0%	0,0%	
Poco satisfecho	1,9%	0,0%	1,7%	
Satisfecho	24,5%	26,3%	24,7%	
Bastante satisfecho	42,8%	31,6%	42,0%	
Muy satisfecho	30,9%	42,1%	31,6%	
<i>N</i>	269	19	288	

Consultan mi opinión respecto a operaciones con clientes/proveedores				0,127
Nunca	8,0%	13,0%	8,9%	
Casi nunca	11,7%	18,2%	12,9%	
En ocasiones	33,1%	33,8%	33,3%	
Frecuentemente	41,1%*	27,3%	38,5%	
Siempre	6,1%	7,8%	6,5%	
<i>N</i>	326	77	403	
Búsqueda de opinión de colaboradores en operaciones con clientes/proveedores				0,349
Nunca	0,0%	0,0%	0,0%	
Casi nunca	1,1%	5,3%	1,4%	
En ocasiones	8,6%	5,3%	8,3%	
Frecuentemente	59,1%	68,4%	59,7%	
Siempre	31,2%	21,1%	30,6%	
<i>N</i>	269	19	288	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39. Rendimiento e incentivos 'Red Comercial Territorial / Servicios Centrales'

	Red Comercial	Servicios Centrales	Total	Significación
Como Directivo, conozco los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo				0,000
Si	99,6%*	89,5%	99,0%	
No	0,4%	10,5%*	1,0%	
N	269	19	288	
Participo en la definición y fijación de los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo				0,635
Si	74,0%	78,9%	74,3%	
No	26,0%	21,1%	25,7%	
N	269	19	288	
Mis colaboradores conocen los objetivos/retos para el Centro de Trabajo en el ejercicio en curso				0,000
Si	100,0%*	84,2%	99,0%	
No	0,0%	15,8%*	1,0%	
N	269	19	288	
Tengo claros los criterios por los que será evaluado el Centro de Trabajo				0,058
Si	91,8%	78,9%	91,0%	
No	8,2%	21,1%	9,0%	
N	269	19	288	
Conozco los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo				0,043
Si	97,9%*	93,5%	97,0%	
No	2,1%	6,5%*	3,0%	
N	327	77	404	
Participo en la definición y fijación de los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo				0,674
Si	42,8%	45,5%	43,3%	
No	57,2%	54,5%	56,7%	
N	327	77	404	
Tengo claros los criterios por los que se evalúa el Centro de Trabajo en el ejercicio en curso				0,001
Si	83,8%*	67,5%	80,7%	
No	16,2%	32,5%*	19,3%	
N	327	77	404	

Se reconoce mi contribución al logro de objetivos/retos				0,342
Nunca	4,0%	4,2%	4,0%	
Casi nunca	8,7%	4,2%	8,1%	
En ocasiones	34,2%	30,2%	33,7%	
Frecuentemente	36,4%	38,5%	36,7%	
Siempre	16,6%	22,9%	17,5%	
N	596	96	692	
Alcanzar los objetivos/retos fijados implica mejorar mi retribución en ese ejercicio				0,049
Si	74,0%	83,3%*	75,3%	
No	26,0%*	16,7%	24,7%	
N	596	96	692	
Alcanzar los objetivos/retos puede repercutir en la clasificación/categoría del Centro de Trabajo				0,000
Si	74,3%*	21,9%	67,1%	
No	25,7%	78,1%*	32,9%	
N	596	96	692	
Alcanzar los objetivos/retos puede repercutir en mi clasificación/categoría profesional				0,054
Si	43,8%	33,3%	42,3%	
No	56,2%	66,7%	57,7%	
N	596	96	692	
Grado de implicación de los colaboradores en la consecución de los objetivos/retos del Centro de Trabajo				0,457
Muy bajo	0,0%	0,0%	0,0%	
Bajo	2,6%	0,0%	2,4%	
Medio	24,2%	10,5%	23,3%	
Alto	53,5%	63,2%	54,2%	
Muy alto	19,7%	26,3%	20,1%	
N	269	19	288	
Grado de implicación personal en la consecución de los objetivos/retos del Centro de Trabajo				0,405
Muy bajo	1,5%	1,3%	1,5%	
Bajo	3,1%	3,9%	3,2%	
Medio	11,3%	19,5%	12,9%	
Alto	46,2%	40,3%	45,0%	
Muy alto	37,9%	35,1%	37,4%	
N	327	77	404	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40. Supervisión y toma de decisiones 'Red Comercial Territorial / Servicios Centrales'

	Red Comercial	Servicios Centrales	Total	Significación
Estilo de supervisión del trabajo en el Centro de Trabajo				0,000
Totalmente jerárquica	9,1%	12,5%	9,5%	
Jerárquica	6,5%	16,7%*	7,9%	
Mezcla de jerarquía y objetivos	30,2%	40,6%	31,6%	
Orientada a objetivos	29,4%	19,8%	28,0%	
Totalmente vinculada a objetivos	24,8%*	10,4%	22,8%	
N	596	96	692	
Grado de libertad en la toma de decisiones de los colaboradores				0,045
Nunca	0,4%	0,0%	0,3%	
En pocas ocasiones	2,6%	15,8%*	3,5%	
Ocasionalmente	13,0%	15,8%	13,2%	
Concierta frecuencia	66,5%	57,9%	66,0%	
Siempre	17,5%	10,5%	17,0%	
N	269	19	288	
Grado de libertad en la toma de decisiones				0,492
Nunca	5,5%	6,5%	5,7%	
En pocas ocasiones	15,9%	23,4%	17,3%	
Ocasionalmente	26,6%	19,5%	25,2%	
Concierta frecuencia	42,2%	41,6%	42,1%	
Siempre	9,8%	9,1%	9,7%	
N	327	77	404	
La Organización fomenta el trabajo en equipo				0,037
Totalmente en desacuerdo	3,5%	4,2%	3,6%	
En desacuerdo	10,1%	12,5%	10,4%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17,4%	28,1%*	18,9%	
De acuerdo	47,0%	43,8%	46,5%	
Totalmente de acuerdo	22,0%*	11,5%	20,5%	
N	596	96	692	
Se puede compartir información relevante sin elevarla a niveles superiores				0,018
Nunca	2,5%	1,0%	2,3%	
Casi nunca	8,1%	17,7%*	9,4%	
En ocasiones	29,7%	34,4%	30,3%	
Frecuentemente	45,5%	35,4%	44,1%	
Siempre	14,3%	11,5%	13,9%	
N	596	96	692	
Rotación de Directivos de Centro				0,000
No hay rotación	9,2%	27,1%*	11,7%	
Hay poca rotación	27,3%	49,0%*	30,3%	
La rotación es media	40,3%*	15,6%	36,8%	
La rotación es alta	17,8%	7,3%	16,3%	
La rotación es muy alta	5,4%	1,0%	4,8%	
N	596	96	692	

Rotación de empleados no Directivos				0,130
No hay rotación	5,4%	13,5%	6,5%	
Hay poca rotación	25,5%	40,6%*	27,6%	
La rotación es media	38,8%	38,5%	38,7%	
La rotación es alta	24,3%*	7,3%	22,0%	
La rotación es muy alta	6,0%	0,0%	5,2%	
<i>N</i>	596	96	692	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41. Conocimientos y habilidades específicas 'Red Comercial Territorial / Servicios Centrales'

	Red Comercial	Servicios Centrales	Total	Significación
Nivel de conocimientos (empleado): Productos y servicios de la entidad				0,000
Bajo	0,0%	5,2%*	1,0%	
Mejorable	2,4%	16,9%*	5,2%	
Medio	15,9%	32,5%*	19,1%	
Alto	61,8%*	35,1%	56,7%	
Muy alto	19,9%	10,4%	18,1%	
N	327	77	404	
Nivel de conocimientos (empleado): Cultura organizativa de la entidad				0,020
Bajo	0,6%	3,9%*	1,2%	
Mejorable	3,7%	7,8%	4,5%	
Medio	19,6%	24,7%	20,5%	
Alto	57,2%*	41,6%	54,2%	
Muy alto	19,0%	22,1%	19,6%	
N	327	77	404	
Nivel de conocimientos (empleado): Organización y métodos de trabajo de la entidad				0,000
Bajo	0,9%	2,6%	1,2%	
Mejorable	2,1%	11,7%*	4,0%	
Medio	15,9%	26,0%*	17,8%	
Alto	63,6%*	41,6%	59,4%	
Muy alto	17,4%	18,2%	17,6%	
N	327	77	404	
Nivel de conocimientos (empleado): Políticas comerciales de la Entidad				0,000
Bajo	0,3%	9,1%*	2,0%	
Mejorable	4,3%	24,7%*	8,2%	
Medio	17,4%	36,4%*	21,0%	
Alto	60,6%*	18,2%	52,5%	
Muy alto	17,4%	11,7%	16,3%	
N	327	77	404	
Nivel de conocimientos(empleado): Capacidad de actividad comercial				0,000
Bajo	0,9%	9,1%*	2,5%	
Mejorable	4,3%	13,0%*	5,9%	
Medio	15,6%	23,4%	17,1%	
Alto	53,8%*	37,7%	50,7%	
Muy alto	25,4%	16,9%	23,8%	
N	327	77	404	
Nivel de conocimientos (directivo): Productos y servicios de la entidad				0,000
Bajo	0,0%	5,3%*	0,3%	
Mejorable	0,4%	5,3%	0,7%	
Medio	2,2%	26,3%*	3,8%	
Alto	68,0%*	42,1%	66,3%	
Muy alto	29,4%	21,1%	28,8%	
N	269	19	288	

Nivel de conocimientos (directivo): Cultura organizativa de la entidad				0,248
Bajo	0,0%	0,0%	0,0%	
Mejorable	0,7%	5,3%	1,0%	
Medio	7,1%	10,5%	7,3%	
Alto	52,0%	42,1%	51,4%	
Muy alto	40,1%	42,1%	40,3%	
N	269	19	288	
Nivel de conocimientos (directivo): Organización y métodos de trabajo de la entidad				0,075
Bajo	0,0%	0,0%	0,0%	
Mejorable	0,4%	5,3%*	0,7%	
Medio	5,9%	10,5%	6,3%	
Alto	60,6%	52,6%	60,1%	
Muy alto	33,1%	31,6%	33,0%	
N	269	19	288	
Nivel de conocimientos (directivo): Políticas comerciales de la Entidad				0,000
Bajo	0,0%	5,3%*	0,3%	
Mejorable	0,4%	5,3%*	0,7%	
Medio	4,1%	26,3%*	5,6%	
Alto	61,3%	57,9%	61,1%	
Muy alto	34,2%*	5,3%	32,3%	
N	269	19	288	
Nivel de conocimientos(directivo): Capacidad de actividad comercial				0,000
Bajo	0,0%	5,3%*	0,3%	
Mejorable	0,4%	0,0%	0,3%	
Medio	5,6%	31,6%*	7,3%	
Alto	55,8%	57,9%	55,9%	
Muy alto	38,3%*	5,3%	36,1%	
N	269	19	288	
Nivel de conocimientos (directivo sobre empleados): Productos y servicios de la entidad				0,000
Bajo	0,0%	5,3%*	0,3%	
Mejorable	2,6%	10,5%	3,1%	
Medio	18,2%	36,8%*	19,4%	
Alto	64,7%*	36,8%	62,8%	
Muy alto	14,5%	10,5%	14,2%	
N	269	19	288	
Nivel de conocimientos (directivo sobre empleados): Cultura organizativa de la entidad				0,360
Bajo	0,0%	0,0%	0,0%	
Mejorable	3,7%	10,5%	4,2%	
Medio	28,3%	31,6%	28,5%	
Alto	52,4%	36,8%	51,4%	
Muy alto	15,6%	21,1%	16,0%	
N	269	19	288	

Nivel de conocimientos (directivo sobre empleados): Organización y métodos de trabajo de la entidad				0,681
Bajo	0,0%	0,0%	0,0%	
Mejorable	3,3%	5,3%	3,5%	
Medio	25,7%	26,3%	25,7%	
Alto	53,9%	42,1%	53,1%	
Muy alto	17,1%	26,3%	17,7%	
N	269	19	288	
Nivel de conocimientos (directivo sobre empleados): Políticas comerciales de la Entidad				0,000
Bajo	0,0%	10,5%*	0,7%	
Mejorable	2,6%	10,5%	3,1%	
Medio	16,4%	47,4%*	18,4%	
Alto	62,1%*	31,6%	60,1%	
Muy alto	19,0%*	0,0%	17,7%	
N	269	19	288	
Nivel de conocimientos(directivo sobre empleados): Capacidad de actividad comercial				0,000
Bajo	0,0%	5,3%*	0,3%	
Mejorable	2,2%	10,5%*	2,8%	
Medio	19,3%	52,6%*	21,5%	
Alto	58,7%*	26,3%	56,6%	
Muy alto	19,7%	5,3%	18,8%	
N	269	19	288	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 42. Área de negocio de activo 'Red Comercial Territorial / Servicios Centrales'

	Red Comercial	Servicios Centrales	Total	Significación
Conocimiento de los criterios de riesgo vigentes en la Entidad (directivo)				-
Bajo	0,4%		0,4%	
Mejorable	0,4%		0,4%	
Medio	7,8%		7,8%	
Alto	56,5%		56,5%	
Muy alto	34,9%		34,9%	
N	269		269	
Conocimiento de los circuitos de riesgo vigentes en la Entidad (directivo)				-
Bajo	0,4%		0,4%	
Mejorable	1,1%		1,1%	
Medio	7,8%		7,8%	
Alto	55,4%		55,4%	
Muy alto	35,3%		35,3%	
N	269		269	
Conocimiento de los criterios de riesgo vigentes en la Entidad (directivo sobre empleados)				-
Bajo	0,7%		0,7%	
Mejorable	6,3%		6,3%	
Medio	32,3%		32,3%	
Alto	52,8%		52,8%	
Muy alto	7,8%		7,8%	
N	269		269	
Conocimiento de los circuitos de riesgo vigentes en la Entidad (directivo sobre empleados)				-
Bajo	0,7%		0,7%	
Mejorable	9,7%		9,7%	
Medio	36,1%		36,1%	
Alto	42,8%		42,8%	
Muy alto	10,8%		10,8%	
N	269		269	
Los empleados son informados de las actualizaciones de los criterios y circuitos de riesgo				-
Nunca	0,0%		0,0%	
Casi nunca	3,3%		3,3%	
En ocasiones	14,1%		14,1%	
Frecuentemente	45,0%		45,0%	
Siempre	37,5%		37,5%	
N	269		269	

Como Directivo/a realizo un seguimiento del conocimiento acerca de criterios y circuitos de riesgo			-
Nunca	0,0%	0,0%	
Casi nunca	5,6%	5,6%	
En ocasiones	23,0%	23,0%	
Frecuentemente	47,6%	47,6%	
Siempre	23,8%	23,8%	
N	269	269	
Busco una segunda opinión entre mis colaboradores			-
Nunca	0,0%	0,0%	
Casi nunca	0,7%	0,7%	
En ocasiones	19,0%	19,0%	
Frecuentemente	48,7%	48,7%	
Siempre	31,6%	31,6%	
N	269	269	
Ayuda de los SSII durante el contacto comercial con el cliente y el análisis previo de la operación			-
Baja	1,9%	1,9%	
Mejorable	5,9%	5,9%	
Media	16,7%	16,7%	
Satisfactoria	65,8%	65,8%	
Excelente	9,7%	9,7%	
N	269	269	
Ayuda de los SSII desde el alta de la solicitud hasta la formalización de la operación			-
Baja	2,2%	2,2%	
Mejorable	5,2%	5,2%	
Media	14,1%	14,1%	
Satisfactoria	63,2%	63,2%	
Excelente	15,2%	15,2%	
N	269	269	
Ayuda de las Bases de datos externas			-
Nula	0,0%	0,0%	
Baja	0,0%	0,0%	
Aceptable	4,1%	4,1%	
Positiva	35,7%	35,7%	
Muy positiva	60,2%	60,2%	
N	269	269	
Conexión entre evaluación del riesgo y actividad comercial			-
Nulo	3,4%	3,4%	
Bajo	11,9%	11,9%	
Aceptable	27,3%	27,3%	
Positivo	50,3%	50,3%	
Muy positivo	7,0%	7,0%	
N	596	596	

Relación entre criterio comercial y criterio de riesgo			-
Nulo	6,2%	6,2%	
Bajo	26,7%	26,7%	
Medio	35,6%	35,6%	
Alto	28,7%	28,7%	
Muy alto	2,9%	2,9%	
<i>N</i>	596	596	
Durante el último año he recibido formación en gestión del riesgo			-
Si	44,8%	44,8%	
No	55,2%	55,2%	
<i>N</i>	596	596	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)			
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43. Innovación ‘Red Comercial Territorial / Servicios Centrales’

	Red Comercial	Servicios Centrales	Total	Significación
Nuestra estrategia para conseguir ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes				0,268
Totalmente en desacuerdo	4,2%	3,1%	4,0%	
En desacuerdo	10,7%	17,7%*	11,7%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20,8%	24,0%	21,2%	
De acuerdo	43,6%	36,5%	42,6%	
Totalmente de acuerdo	20,6%	18,8%	20,4%	
N	596	96	692	
Medimos la satisfacción de los clientes de forma sistemática y frecuente				0,000
Totalmente en desacuerdo	0,7%	1,0%	0,7%	
En desacuerdo	2,7%	5,2%	3,0%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6,2%	15,6%*	7,5%	
De acuerdo	38,3%	49,0%*	39,7%	
Totalmente de acuerdo	52,2%*	29,2%	49,0%	
N	596	96	692	
Tenemos medidas estandarizadas de seguimiento del servicio a nuestros clientes				0,002
Totalmente en desacuerdo	0,3%	0,0%	0,3%	
En desacuerdo	2,9%	6,3%	3,3%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9,1%	17,7%*	10,3%	
De acuerdo	44,3%	51,0%	45,2%	
Totalmente de acuerdo	43,5%*	25,0%	40,9%	
N	596	96	692	
Alguna innovación en el Centro de Trabajo en los dos últimos años				0,066
Si	75,5%	66,7%	74,3%	
No	24,5%	33,3%	25,7%	
N	596	96	692	
Tipo de innovación introducida				0,171
Innovación de producto	16,9%	7,8%	15,8%	
Innovación de proceso	39,3%	42,2%	39,7%	
Innovación organizativa	43,8%	50,0%	44,6%	
N	450	64	514	
Ha sido una innovación exitosa				0,483
Totalmente en desacuerdo	2,4%	0,0%	2,1%	
En desacuerdo	6,7%	6,3%	6,6%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21,1%	20,3%	21,0%	
De acuerdo	60,0%	57,8%	59,7%	
Totalmente de acuerdo	9,8%	15,6%	10,5%	
N	450	64	514	

La innovación ha dado buen rendimiento rápidamente				0,295
Totalmente en desacuerdo	3,1%	0,0%	2,7%	
En desacuerdo	11,3%	6,3%	10,7%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30,2%	39,1%	31,3%	
De acuerdo	47,6%	48,4%	47,7%	
Totalmente de acuerdo	7,8%	6,3%	7,6%	
N	450	64	514	
La innovación ha sido totalmente nueva en el mercado				0,143
Totalmente en desacuerdo	5,8%	6,3%	5,8%	
En desacuerdo	14,4%	23,4%	15,6%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45,1%	50,0%	45,7%	
De acuerdo	28,4%*	15,6%	26,8%	
Totalmente de acuerdo	6,2%	4,7%	6,0%	
N	450	64	514	
Existe un buzón para recoger las sugerencias, de los empleados, en cuanto a mejora o perfeccionamiento de productos y procesos				0,042
Si	98,2%*	94,8%	97,7%	
No	1,8%	5,2%*	2,3%	
N	596	96	692	
Existen otros foros internos de intercambio de ideas, por parte de los empleados, relativas a temas diversos como el cuidado del medio ambiente, el ahorro energético u otros similares				0,001
Si	94,5%*	85,4%	93,2%	
No	5,5%	14,6%*	6,8%	
N	596	96	692	
Papel de las TIC y los SSII en las innovaciones				0,013
Nada relevante	0,2%	1,0%	0,3%	
Poco relevante	3,2%	4,2%	3,3%	
Relevante	21,3%	15,6%	20,5%	
Bastante relevante	46,1%*	34,4%	44,5%	
Totalmente relevante	29,2%	44,8%*	31,4%	
N	596	96	692	
Pueden llegar a ser un elemento diferenciador entre Entidades financieras				0,509
Totalmente en desacuerdo	0,5%	0,0%	0,4%	
En desacuerdo	1,7%	1,0%	1,6%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9,7%	6,3%	9,2%	
De acuerdo	55,0%	52,1%	54,6%	
Totalmente de acuerdo	33,1%	40,6%	34,1%	
N	596	96	692	

El cliente puede decantarse por una Entidad tecnológicamente proactiva e innovadora				0,240
Totalmente en desacuerdo	0,7%	0,0%	0,6%	
En desacuerdo	3,4%	4,2%	3,5%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13,4%	7,3%	12,6%	
De acuerdo	52,9%	50,0%	52,5%	
Totalmente de acuerdo	29,7%	38,5%	30,9%	
<i>N</i>	596	96	692	
Participación en algún proyecto de innovación durante los últimos dos años				0,000
Si	34,4%	60,4%*	38,0%	
No	65,6%*	39,6%	62,0%	
<i>N</i>	596	96	692	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 44. Visión actual del mercado y del sector financiero 'Red Comercial Territorial / Servicios Centrales'

	Red Comercial	Servicios Centrales	Alta dirección	Total	Significación
Conexión entre evaluación del riesgo y actividad comercial, en el Sector Financiero en general					<i>0,549</i>
Nula	2,7%	1,5%	0,0%	2,5%	
Baja	18,1%	13,4%	66,7%	17,7%	
Media	35,6%	37,3%	33,3%	35,9%	
Alta	36,3%	38,8%	0,0%	36,4%	
Muy alta	7,3%	9,0%	0,0%	7,5%	
<i>N</i>	<i>331</i>	<i>67</i>	<i>3</i>	<i>401</i>	
Peso del criterio comercial sobre el criterio de riesgo, en el Sector Financiero en general					<i>0,360</i>
Ninguno	2,7%	1,5%	0,0%	2,5%	
Bajo	25,4%	19,4%	66,7%	24,7%	
Medio	34,4%	40,3%	0,0%	35,2%	
Alto	31,7%	26,9%	33,3%	30,9%	
Muy alto	5,7%	11,9%	0,0%	6,7%	
<i>N</i>	<i>331</i>	<i>67</i>	<i>3</i>	<i>401</i>	
Concesión de operaciones de Activo: Para el Mercado en general					<i>0,000</i>
Se han endurecido considerablemente	51,5%	71,2%*	66,7%	54,4%	
Se han endurecido en cierta medida	37,1%*	20,2%	33,3%	34,6%	
Prácticamente no han variado	9,2%	7,4%	0,0%	8,9%	
Se han relajado en cierta medida	2,3%	0,6%	0,0%	2,0%	
Se han relajado considerablemente	0,0%	0,6%*	0,0%	0,1%	
<i>N</i>	<i>927</i>	<i>163</i>	<i>3</i>	<i>1.093</i>	
Concesión de operaciones de Activo: Para Autónomos y PYMES					<i>0,005</i>
Se han endurecido considerablemente	57,5%	73,0%*	66,7%	59,8%	
Se han endurecido en cierta medida	31,0%*	19,0%	33,3%	29,2%	
Prácticamente no han variado	9,4%	5,5%	0,0%	8,8%	
Se han relajado en cierta medida	2,0%	1,2%	0,0%	1,9%	
Se han relajado considerablemente	0,1%	1,2%*	0,0%	0,3%	
<i>N</i>	<i>927</i>	<i>163</i>	<i>3</i>	<i>1.093</i>	

Concesión de operaciones de Activo: Para la Gran Empresa					0,565
Se han endurecido considerablemente	30,3%	34,4%	0,0%	30,8%	
Se han endurecido en cierta medida	45,4%	43,6%	33,3%	45,1%	
Prácticamente no han variado	22,2%	19,0%	66,7%	21,9%	
Se han relajado en cierta medida	1,8%	3,1%	0,0%	2,0%	
Se han relajado considerablemente	0,2%	0,0%	0,0%	0,2%	
<i>N</i>	927	163	3	1.093	
Concesión de operaciones de Activo: Para las Familias y los Particulares					0,000
Se han endurecido considerablemente	49,0%	73,6%*	66,7%	52,7%	
Se han endurecido en cierta medida	36,7%*	18,4%	33,3%	33,9%	
Prácticamente no han variado	10,9%	6,1%	0,0%	10,2%	
Se han relajado en cierta medida	3,3%	0,6%	0,0%	2,9%	
Se han relajado considerablemente	0,1%	1,2%*	0,0%	0,3%	
<i>N</i>	927	163	3	1.093	
Demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte del Mercado en general					0,112
Se ha reducido considerablemente	52,8%*	41,1%	33,3%	51,0%	
Se ha reducido en cierta medida	36,1%	44,8%*	33,3%	37,4%	
Prácticamente no han variado	5,6%	6,1%	33,3%	5,8%	
Se ha incrementado en cierta medida	5,3%	8,0%	0,0%	5,7%	
Se ha incrementado considerablemente	0,2%	0,0%	0,0%	0,2%	
<i>N</i>	927	163	3	1.093	
Demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte de Autónomos y PYMES					0,162
Se ha reducido considerablemente	32,4%	26,4%	0,0%	31,4%	
Se ha reducido en cierta medida	45,6%	49,7%	33,3%	46,2%	
Prácticamente no han variado	10,7%	10,4%	33,3%	10,7%	
Se ha incrementado en cierta medida	10,1%	9,8%	33,3%	10,2%	
Se ha incrementado considerablemente	1,2%	3,7%*	0,0%	1,6%	
<i>N</i>	927	163	3	1.093	

Demanda de operaciones de Activo:					0,073
Demanda por parte de Gran Empresa					
Se ha reducido considerablemente	23,3%*	14,7%	0,0%	22,0%	
Se ha reducido en cierta medida	41,7%	39,9%	33,3%	41,4%	
Prácticamente no han variado	28,4%	33,1%	66,7%	29,2%	
Se ha incrementado en cierta medida	5,7%	10,4%*	0,0%	6,4%	
Se ha incrementado considerablemente	0,9%	1,8%	0,0%	1,0%	
N	927	163	3	1.093	

Demanda de operaciones de Activo:					0,191
Demanda por parte de Familias y Particulares					
Se ha reducido considerablemente	54,4%	49,1%	0,0%	53,4%	
Se ha reducido en cierta medida	33,2%	39,3%	66,7%	34,2%	
Prácticamente no han variado	6,6%	5,5%	0,0%	6,4%	
Se ha incrementado en cierta medida	4,5%	5,5%	33,3%	4,8%	
Se ha incrementado considerablemente	1,3%	0,6%	0,0%	1,2%	
N	927	163	3	1.093	

Evolución de la demanda de operaciones de Activo:					0,183
Demanda por parte del Mercado en general					
Se reducirá considerablemente	7,2%	6,7%	0,0%	7,1%	
Se reducirá en cierta medida	19,3%	17,2%	0,0%	18,9%	
Prácticamente no variará	25,5%	30,1%	66,7%	26,3%	
Se incrementará en cierta medida	46,9%	42,3%	33,3%	46,2%	
Se incrementará considerablemente	1,1%	3,7%*	0,0%	1,5%	
N	927	163	3	1.093	

Evolución de la demanda de operaciones de Activo:					0,282
Demanda por parte de Autónomos y PYMES					
Se reducirá considerablemente	5,5%	5,5%	0,0%	5,5%	
Se reducirá en cierta medida	16,5%	13,5%	0,0%	16,0%	
Prácticamente no variará	22,1%	22,1%	66,7%	22,2%	
Se incrementará en cierta medida	49,4%	47,2%	33,3%	49,0%	
Se incrementará considerablemente	6,5%	11,7%*	0,0%	7,2%	
N	927	163	3	1.093	

Evolución de la demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte de Gran Empresa					0,908
Se reducirá considerablemente	3,7%	1,8%	0,0%	3,4%	
Se reducirá en cierta medida	13,2%	11,7%	0,0%	12,9%	
Prácticamente no variará	35,6%	36,8%	33,3%	35,8%	
Se incrementará en cierta medida	42,4%	42,9%	66,7%	42,5%	
Se incrementará considerablemente	5,2%	6,7%	0,0%	5,4%	
<i>N</i>	927	163	3	1.093	
Evolución de la demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte de Familias y Particulares					0,819
Se reducirá considerablemente	9,2%	10,4%	0,0%	9,3%	
Se reducirá en cierta medida	18,6%	20,2%	0,0%	18,8%	
Prácticamente no variará	26,9%	26,4%	66,7%	26,9%	
Se incrementará en cierta medida	42,9%	39,3%	33,3%	42,4%	
Se incrementará considerablemente	2,5%	3,7%	0,0%	2,7%	
<i>N</i>	927	163	3	1.093	
Variación de los criterios en la concesión de operaciones de Activo: Para el Mercado en general					0,207
Se endurecerán considerablemente	11,8%	18,4%*	0,0%	12,7%	
Se endurecerán en cierta medida	30,6%	24,5%	66,7%	29,8%	
Prácticamente no variarán	39,7%	35,6%	33,3%	39,1%	
Se relajarán en cierta medida	17,7%	21,5%	0,0%	18,2%	
Se relajarán considerablemente	0,2%	0,0%	0,0%	0,2%	
<i>N</i>	927	163	3	1.093	
Variación de los criterios en la concesión de operaciones de Activo: Para Autónomos y PYMES					0,745
Se endurecerán considerablemente	13,6%	16,6%	0,0%	14,0%	
Se endurecerán en cierta medida	27,8%	27,0%	33,3%	27,7%	
Prácticamente no variarán	39,5%	34,4%	66,7%	38,8%	
Se relajarán en cierta medida	18,2%	20,2%	0,0%	18,5%	
Se relajarán considerablemente	0,9%	1,8%	0,0%	1,0%	
<i>N</i>	927	163	3	1.093	

Variación de los criterios en la concesión de operaciones de Activo: Para la Gran Empresa					0,816
Se endurecerán considerablemente	7,1%	8,6%	0,0%	7,3%	
Se endurecerán en cierta medida	24,4%	20,2%	0,0%	23,7%	
Prácticamente no variarán	48,2%	47,9%	66,7%	48,2%	
Se relajarán en cierta medida	19,0%	20,9%	33,3%	19,3%	
Se relajarán considerablemente	1,3%	2,5%	0,0%	1,5%	
<i>N</i>	927	163	3	1.093	
Variación de los criterios en la concesión de operaciones de Activo: Para las Familias y los Particulares					0,360
Se endurecerán considerablemente	16,7%	23,9%*	0,0%	17,7%	
Se endurecerán en cierta medida	24,7%	22,7%	66,7%	24,5%	
Prácticamente no variarán	38,5%	34,4%	33,3%	37,9%	
Se relajarán en cierta medida	18,8%	18,4%	0,0%	18,7%	
Se relajarán considerablemente	1,3%	0,6%	0,0%	1,2%	
<i>N</i>	927	163	3	1.093	
Nueva etapa laboral: Sin ninguna actividad o dedicación relevante					0,272
Si	45,7%	34,0%	33,3%	43,7%	
No	54,3%	66,0%	66,7%	56,3%	
<i>N</i>	276	53	3	332	
Nueva etapa laboral: Actividades de tipo cultural y de ocio					0,201
Si	90,3%	96,9%	100,0%	91,5%	
No	9,7%	3,1%	0,0%	8,5%	
<i>N</i>	310	64	3	377	
Nueva etapa laboral: Actividades de tipo social y solidario					0,126
Si	54,9%	68,9%*	66,7%	57,3%	
No	45,1%*	31,1%	33,3%	42,7%	
<i>N</i>	297	61	3	361	
Nueva etapa laboral: Actividades de formación permanente y de estudio					0,456
Si	48,8%	56,7%	33,3%	50,0%	
No	51,2%	43,3%	66,7%	50,0%	
<i>N</i>	287	60	3	350	
Nueva etapa laboral: Actividades económicas					0,195
Si	13,9%	22,4%	0,0%	15,2%	
No	86,1%	77,6%	100,0%	84,8%	
<i>N</i>	288	58	3	349	

Se reducirá el número de Entidades en el Sector					0,710
Totalmente en desacuerdo	1,9%	0,6%	0,0%	1,7%	
En desacuerdo	1,2%	1,2%	0,0%	1,2%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3,1%	1,2%	0,0%	2,8%	
De acuerdo	31,8%	35,6%	66,7%	32,5%	
Totalmente de acuerdo	61,9%	61,3%	33,3%	61,8%	
N	927	163	3	1.093	
Se reducirá el número de Oficinas bancarias					0,823
Totalmente en desacuerdo	1,9%	0,6%	0,0%	1,7%	
En desacuerdo	0,3%	0,6%	0,0%	0,4%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1,2%	0,0%	0,0%	1,0%	
De acuerdo	24,6%	27,6%	33,3%	25,1%	
Totalmente de acuerdo	72,0%	71,2%	66,7%	71,8%	
N	927	163	3	1.093	
Se perderá capital humano e intelectual					0,153
Totalmente en desacuerdo	2,3%	1,8%	0,0%	2,2%	
En desacuerdo	3,8%	2,5%	0,0%	3,6%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7,0%	4,3%	33,3%	6,7%	
De acuerdo	29,3%	37,4%*	66,7%	30,6%	
Totalmente de acuerdo	57,6%	54,0%	0,0%	56,9%	
N	927	163	3	1.093	
Se separan claramente los modelos de Banca Comercial y Banca de Inversión					0,319
Totalmente en desacuerdo	1,8%	1,2%	0,0%	1,7%	
En desacuerdo	6,4%	7,4%	0,0%	6,5%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23,6%	31,9%*	0,0%	24,8%	
De acuerdo	42,8%	35,6%	33,3%	41,7%	
Totalmente de acuerdo	25,4%	23,9%	66,7%	25,3%	
N	927	163	3	1.093	
Las Entidades incrementarán la segmentación de clientes					0,009
Totalmente en desacuerdo	1,4%	0,0%	0,0%	1,2%	
En desacuerdo	0,9%	0,6%	0,0%	0,8%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4,2%	11,7%*	0,0%	5,3%	
De acuerdo	43,7%	47,2%	66,7%	44,3%	
Totalmente de acuerdo	49,8%*	40,5%	33,3%	48,4%	
N	927	163	3	1.093	

Se agudizará la reducción de márgenes					0,313
Totalmente en desacuerdo	2,0%	1,2%	0,0%	1,9%	
En desacuerdo	10,5%*	4,9%	33,3%	9,7%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13,2%	17,8%	0,0%	13,8%	
De acuerdo	41,2%	42,3%	33,3%	41,4%	
Totalmente de acuerdo	33,1%	33,7%	33,3%	33,2%	
<i>N</i>	927	163	3	1.093	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)					
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)					

Fuente: Elaboración propia.

7.2. Anexo 2.3. Tablas de estimación 'Empleados en activo / Empleados pasivos'

Tabla 45. Cuestiones de tipo general 'Empleados en activo / Empleados pasivos'.

	Activo	Pasivo	Total	Significación
Cargo				0,000
Directivo	41,6%	65,7%*	50,5%	
No directivo	58,4%*	34,3%	49,5%	
N	692	402	1.094	
Ubicación del puesto de trabajo				0,032
Red comercial	86,1%	82,6%	84,8%	
Servicios centrales	13,9%	16,7%	14,9%	
Alta dirección	0,0%	0,7%	0,3%	
N	692	402	1.094	
Sexo				0,000
Hombre	69,2%	94,8%*	78,6%	
Mujer	30,8%*	5,2%	21,4%	
N	692	402	1.094	
Edad				0,000
De 20 a 30 años	3,3%*	0,0%	2,1%	
De 31 a 40 años	30,6%*	0,0%	19,4%	
De 41 a 50 años	28,6%*	0,2%	18,2%	
De 51 a 60 años	37,3%	32,8%	35,6%	
Mayor de 60 años	0,1%	66,9%*	24,7%	
N	692	402	1.094	
Antigüedad en el Centro de Trabajo actual				
Menos de 5 años	9,7%		9,7%	
Entre 5 y 9 años	8,8%		8,8%	
Entre 10 y 14 años	10,4%		10,4%	
Entre 15 y 19 años	4,8%		4,8%	
20 años o más	66,3%		66,3%	
N	692		692	
Antigüedad en el sector financiero (pasivos)				
Menos de 10 años		0,1%	0,1%	
Entre 10 y 19 años		0,0%	0,0%	
Entre 20 y 29 años		0,1%	0,1%	
Entre 30 y 39 años		0,7%	0,7%	
Entre 40 y 45 años		0,0%	0,0%	
Más de 45 años		99,0%	99,0%	
N		402	402	
Nivel de formación/estudios				0,000
Educación secundaria	9,4%	22,6%*	14,3%	
Formación Profesional	7,9%	24,4%*	14,0%	
Estudios Universitarios	62,7%*	47,3%	57,0%	
Estudios de Post-Grado	19,9%*	5,7%	14,7%	
N	692	402	1.094	

Indique el año en el que se incorporó a la plantilla de su Entidad actual				0,000
Antes de 1982	23,6%	85,6%*	46,3%	
De 1983 a 1988	12,9%*	2,7%	9,1%	
De 1989 a 1994	15,6%*	4,5%	11,5%	
De 1995 a 2003	29,9%*	2,7%	19,9%	
De 2004 a 2007	11,0%*	1,0%	7,3%	
De 2008 a 2013	7,1%*	3,5%	5,8%	
N	692	402	1.094	
Tiempo dedicado a formación en el ámbito bancario en el último año				-
Menos de 15 días	45,2%		45,2%	
Entre 15 y 30 días	30,6%		30,6%	
Más de 30 días	24,1%		24,1%	
N	692		692	
Competencia de otras Entidades en su "mercado natural"				-
Ninguna	1,0%		1,0%	
De 1 a 5	24,7%		24,7%	
De 6 a 10	31,0%		31,0%	
De 11 a 15	14,1%		14,1%	
Más de 15	29,2%		29,2%	
N	596		596	
Competencia de su Entidad en su "mercado natural"				-
Ninguna	12,2%		12,2%	
1	11,4%		11,4%	
2	13,1%		13,1%	
3	15,3%		15,3%	
Más de 3	48,0%		48,0%	
N	596		596	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 46. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SII) 'Empleados en activo / Empleados pasivos'

	Activo	Pasivo	Total	Significación
Todos los empleados disponen de acceso a Internet				-
Sí	99,3%		99,3%	
No	0,7%		0,7%	
<i>N</i>	692		692	
Cada empleado tiene una dirección corporativa de correo electrónico				-
Sí	100,0%		100,0%	
No	0,0%		0,0%	
<i>N</i>	691		691	
Cada empleado dispone de acceso a "Agenda electrónica" y "Planificador de actividad personal"				-
Sí	98,7%		98,7%	
No	1,3%		1,3%	
<i>N</i>	687		687	
Intercambio información con clientes/proveedores mediante correo electrónico o Internet.				-
Nunca	4,6%		4,6%	
Casi nunca	4,5%		4,5%	
En ocasiones	15,8%		15,8%	
Con frecuencia	37,6%		37,6%	
Casi siempre	37,6%		37,6%	
<i>N</i>	692		692	
Ayuda de las herramientas TIC en la actividad profesional diaria				-
Nada útil	0,9%		0,9%	
Poco útil	5,9%		5,9%	
Útil	26,6%		26,6%	
Muy útil	37,7%		37,7%	
Imprescindible	28,8%		38,8%	
<i>N</i>	676		676	
Acceso a recursos Web desde terminales del Centro de Trabajo				-
No se dispone de acceso a recursos Web	0,7%		0,7%	
El acceso es muy limitado	2,2%		2,2%	
El acceso es limitado	17,1%		17,1%	
El acceso está parcialmente abierto	55,5%		55,5%	
El acceso es libre a cualquier recurso	24,5%		24,5%	
<i>N</i>	690		690	

Ayuda de las TIC en las tareas de su día-a-día profesional			-
Nula	0,0%	0,0%	
Baja	1,4%	1,4%	
Aceptable	12,5%	12,5%	
Positiva	39,2%	39,2%	
Muy positiva	46,9%	46,9%	
<i>N</i>	<i>288</i>	<i>288</i>	
Ayuda de las herramientas TIC en las tareas de gestión del Centro de Trabajo			-
Nula	0,0%	0,0%	
Baja	2,8%	2,8%	
Aceptable	13,2%	13,2%	
Positiva	43,8%	43,8%	
Muy positiva	40,3%	40,3%	
<i>N</i>	<i>288</i>	<i>288</i>	
Existe una red Intranet corporativa			-
Sí	100,0%	100,0%	
No	0,0%	0,0%	
<i>N</i>	<i>690</i>	<i>690</i>	
Dispongo de acceso a Internet desde ordenador			-
Sí	99,8%	99,8%	
No	0,2%	0,2%	
<i>N</i>	<i>400</i>	<i>400</i>	
Dispongo de dirección propia de correo electrónico			-
Sí	99,8%	99,8%	
No	0,2%	0,2%	
<i>N</i>	<i>401</i>	<i>401</i>	
Dispongo de dispositivo móvil con acceso a Internet			-
Sí	65,0%	65,0%	
No	35,0%	35,0%	
<i>N</i>	<i>400</i>	<i>400</i>	
Acostumbro a utilizar la banca electrónica por Internet			-
Sí	96,3%	96,3%	
No	3,7%	3,7%	
<i>N</i>	<i>401</i>	<i>401</i>	
Acostumbro a usar el correo electrónico en las comunicaciones con mi entidad financiera			-
Sí	71,3%	71,3%	
No	28,7%	28,7%	
<i>N</i>	<i>401</i>	<i>401</i>	

Han incrementado la eficiencia en la gestión comercial				0,000
Totalmente en desacuerdo	1,2%	2,2%	1,6%	
En desacuerdo	1,6%	5,5%*	3,0%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10,4%	18,7%*	13,5%	
De acuerdo	51,4%	47,1%	49,9%	
Totalmente de acuerdo	35,4%*	26,4%	32,1%	
<i>N</i>	690	401	1.091	
Mejoran la evaluación y gestión del riesgo				0,000
Totalmente en desacuerdo	0,7%	2,5%*	1,4%	
En desacuerdo	2,8%	9,7%*	5,3%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13,6%	27,4%*	18,7%	
De acuerdo	52,6%*	38,4%	47,4%	
Totalmente de acuerdo	30,3%*	21,9%	27,2%	
<i>N</i>	690	401	1.091	
Mejoran el conocimiento y el contacto con el cliente				0,000
Totalmente en desacuerdo	0,7%	6,2%*	2,7%	
En desacuerdo	1,6%	18,5%*	7,8%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13,3%	22,4%*	16,7%	
De acuerdo	51,4%*	36,2%	45,8%	
Totalmente de acuerdo	32,9%*	16,7%	26,9%	
<i>N</i>	690	401	1.091	
El acceso a la Intranet es posible desde los equipos propios internos				-
Sí	99,9%		99,9%	
No	0,1%		0,1%	
<i>N</i>	690		690	
El acceso a la Intranet es posible vía Internet desde cualquier equipo externo				-
Sí	66,5%		66,5%	
No	33,5%		33,5%	
<i>N</i>	690		690	

Indique el uso que hace de la red Intranet corporativa			
Acceso a información corporativa	98,4%	98,4%	-
Cursos o programas de formación on-line	94,8%	94,8%	-
Atención a foros de opinión internos	71,6%	71,6%	-
Atención al correo electrónico corporativo	91,0%	91,0%	-
<i>N</i>	690	690	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)			
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 47. Comunicación interna ‘Empleados en activo / Empleados pasivos’

	Activo	Pasivo	Total	Significación
Frecuencia media de comunicación con otros colegas de su mismo nivel				-
Nunca	1,7%		1,7%	
Una vez por semana	62,5%		62,5%	
Una vez cada quince días	5,6%		5,6%	
Una vez al mes	2,2%		2,2%	
Sólo cuando es estrictamente necesario	27,9%		27,9%	
<i>N</i>	691		691	
Valoración de la comunicación con otros colegas de su mismo nivel				-
Sin aportación	1,6%		1,6%	
Poca aportación	4,5%		4,5%	
Aportación positiva	36,8%		36,8%	
Aportación muy positiva	35,6%		35,6%	
Aportación altamente positiva	21,6%		21,6%	
<i>N</i>	691		691	
Reuniones informativas y de seguimiento				-
Nunca	2,7%		2,7%	
Una vez por semana	53,8%		53,8%	
Una vez cada quince días	9,7%		9,7%	
Una vez al mes	19,4%		19,4%	
Sólo cuando es estrictamente necesario	14,4%		14,4%	
<i>N</i>	403		403	
Reuniones con los colaboradores				-
Nunca	0,0%		0,0%	
Una vez por semana	86,5%		86,5%	
Una vez cada quince días	4,9%		4,9%	
Una vez al mes	5,2%		5,2%	
Sólo cuando es estrictamente necesario	3,5%		3,5%	
<i>N</i>	288		288	
Satisfacción en las reuniones de seguimiento				-
Nada satisfecho	8,7%		8,7%	
Poco satisfecho	25,8%		25,8%	
Satisfecho	41,4%		41,4%	
Bastante satisfecho	17,4%		17,4%	
Muy satisfecho	6,7%		6,7%	
<i>N</i>	403		403	
Satisfacción en la comunicación con los colaboradores				-
Nada satisfecho	0,0%		0,0%	
Poco satisfecho	1,7%		1,7%	
Satisfecho	24,7%		24,7%	
Bastante satisfecho	42,0%		42,0%	
Muy satisfecho	31,6%		31,6%	
<i>N</i>	288		288	

Consultan mi opinión respecto a operaciones con clientes/proveedores			-
Nunca	8,9%	8,9%	
Casi nunca	12,9%	12,9%	
En ocasiones	33,3%	33,3%	
Frecuentemente	38,5%	38,5%	
Siempre	6,5%	6,5%	
<i>N</i>	403	403	
Búsqueda de opinión de colaboradores en operaciones con clientes/proveedores			-
Nunca	0,0%	0,0%	
Casi nunca	1,4%	1,4%	
En ocasiones	8,3%	8,3%	
Frecuentemente	59,7%	59,7%	
Siempre	30,6%	30,6%	
<i>N</i>	288	288	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)			
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 48. Rendimiento e incentivos 'Empleados en activo / Empleados pasivos'

	Activo	Pasivo	Total	Significación
Como Directivo, conozco los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo				-
Si	99,0%		99,0%	
No	1,0%		1,0%	
N	288		288	
Participo en la definición y fijación de los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo				-
Si	74,3%		74,3%	
No	25,7%		25,7%	
N	288		288	
Mis colaboradores conocen los objetivos/retos para el Centro de Trabajo en el ejercicio en curso				-
Si	99,0%		99,0%	
No	1,0%		1,0%	
N	288		288	
Tengo claros los criterios por los que será evaluado el Centro de Trabajo				-
Si	91,0%		91,0%	
No	9,0%		9,0%	
N	288		288	
Conozco los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo				-
Si	97,0%		97,0%	
No	3,0%		3,0%	
N	404		404	
Participo en la definición y fijación de los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo				-
Si	43,3%		43,3%	
No	56,7%		56,7%	
N	404		404	
Tengo claros los criterios por los que se evalúa el Centro de Trabajo en el ejercicio en curso				-
Si	80,7%		80,7%	
No	19,3%		19,3%	
N	404		404	
Se reconoce mi contribución al logro de objetivos/retos				-
Nunca	4,0%		4,0%	
Casi nunca	8,1%		8,1%	
En ocasiones	33,7%		33,7%	
Frecuentemente	36,7%		36,7%	
Siempre	17,5%		17,5%	
N	692		692	

Alcanzar los objetivos/retos fijados implica mejorar mi retribución en ese ejercicio		-
Si	75,3%	75,3%
No	24,7%	24,7%
N	692	692
Alcanzar los objetivos/retos puede repercutir en la clasificación/categoría del Centro de Trabajo		-
Si	67,1%	67,1%
No	32,9%	32,9%
N	692	692
Alcanzar los objetivos/retos puede repercutir en mi clasificación/categoría profesional		-
Si	42,3%	42,3%
No	57,7%	57,7%
N	692	692
Grado de implicación de los colaboradores en la consecución de los objetivos/retos del Centro de Trabajo		-
Muy bajo	0,0%	0,0%
Bajo	2,4%	2,4%
Medio	23,3%	23,3%
Alto	54,2%	54,2%
Muy alto	20,1%	20,1%
N	288	288
Porcentaje de retribución fija		
90% o más	88,3%	88,3%
Del 85% al 89%	2,8%	2,8%
Del 75% al 84%	6,4%	6,4%
74% o menos	2,5%	2,5%
N	676	676
Porcentaje de retribución variable		
10% o menos	88,3%	88,3%
Del 11% al 15%	2,8%	2,8%
Del 16% al 25%	6,4%	6,4%
26% o más	2,5%	2,5%
N	676	676
Grado de implicación personal en la consecución de los objetivos/retos del Centro de Trabajo		-
Muy bajo	1,5%	1,5%
Bajo	3,2%	3,2%
Medio	12,9%	12,9%
Alto	45,0%	45,0%
Muy alto	37,4%	37,4%
N	404	404
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)		
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 49. Supervisión y toma de decisiones ‘Empleados en activo / Empleados pasivos’

	Activo	Pasivo	Total	Significación
Estilo de supervisión del trabajo en el Centro de Trabajo				-
Totalmente jerárquica	9,5%		9,5%	
Jerárquica	7,9%		7,9%	
Mezcla de jerarquía y objetivos	31,6%		31,6%	
Orientada a objetivos	28,0%		28,0%	
Totalmente vinculada a objetivos	22,8%		22,8%	
<i>N</i>	692		692	
Grado de libertad en la toma de decisiones de los colaboradores				-
Nunca	0,3%		0,3%	
En pocas ocasiones	3,5%		3,5%	
Ocasionalmente	13,2%		13,2%	
Concierta frecuencia	66,0%		66,0%	
Siempre	17,0%		17,0%	
<i>N</i>	288		288	
Grado de libertad en la toma de decisiones				-
Nunca	5,7%		5,7%	
En pocas ocasiones	17,3%		17,3%	
Ocasionalmente	25,2%		25,2%	
Concierta frecuencia	42,1%		42,1%	
Siempre	9,7%		9,7%	
<i>N</i>	404		404	
La Organización fomenta el trabajo en equipo				-
Totalmente en desacuerdo	3,6%		3,6%	
En desacuerdo	10,4%		10,4%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18,9%		18,9%	
De acuerdo	46,5%		46,5%	
Totalmente de acuerdo	20,5%		20,5%	
<i>N</i>	692		692	
Se puede compartir información relevante sin elevarla a niveles superiores				-
Nunca	2,3%		2,3%	
Casi nunca	9,4%		9,4%	
En ocasiones	30,3%		30,3%	
Frecuentemente	44,1%		44,1%	
Siempre	13,9%		13,9%	
<i>N</i>	692		692	
Rotación de Directivos de Centro				-
No hay rotación	11,7%		11,7%	
Hay poca rotación	30,3%		30,3%	
La rotación es media	36,8%		36,8%	
La rotación es alta	16,3%		16,3%	
La rotación es muy alta	4,8%		4,8%	
<i>N</i>	692		692	

Rotación de empleados no Directivos			-
No hay rotación	6,5%	6,5%	
Hay poca rotación	27,6%	27,6%	
La rotación es media	38,7%	38,7%	
La rotación es alta	22,0%	22,0%	
La rotación es muy alta	5,2%	5,2%	
<i>N</i>	692	692	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)			
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 50. Conocimientos y habilidades específicas ‘Empleados en activo / Empleados pasivos’

	Activo	Pasivo	Total	Significación
Nivel de conocimientos (empleado): Productos y servicios de la entidad				-
Bajo	1,0%		1,0%	
Mejorable	5,2%		5,2%	
Medio	19,1%		19,1%	
Alto	56,7%		56,7%	
Muy alto	18,1%		18,1%	
N	404		404	
Nivel de conocimientos (empleado): Cultura organizativa de la entidad				-
Bajo	1,2%		1,2%	
Mejorable	4,5%		4,5%	
Medio	20,5%		20,5%	
Alto	54,2%		54,2%	
Muy alto	19,6%		19,6%	
N	404		404	
Nivel de conocimientos (empleado): Organización y métodos de trabajo de la entidad				-
Bajo	1,2%		1,2%	
Mejorable	4,0%		4,0%	
Medio	17,8%		17,8%	
Alto	59,4%		59,4%	
Muy alto	17,6%		17,6%	
N	404		404	
Nivel de conocimientos (empleado): Políticas comerciales de la Entidad				-
Bajo	2,0%		2,0%	
Mejorable	8,2%		8,2%	
Medio	21,0%		21,0%	
Alto	52,5%		52,5%	
Muy alto	16,3%		16,3%	
N	404		404	
Nivel de conocimientos(empleado): Capacidad de actividad comercial				-
Bajo	2,5%		2,5%	
Mejorable	5,9%		5,9%	
Medio	17,1%		17,1%	
Alto	50,7%		50,7%	
Muy alto	23,8%		23,8%	
N	404		404	
Nivel de conocimientos (directivo): Productos y servicios de la entidad				-
Bajo	0,3%		0,3%	
Mejorable	0,7%		0,7%	
Medio	3,8%		3,8%	
Alto	66,3%		66,3%	
Muy alto	28,8%		28,8%	
N	288		288	

Nivel de conocimientos (directivo): Cultura organizativa de la entidad			-
Bajo	0,0%	0,0%	
Mejorable	1,0%	1,0%	
Medio	7,3%	7,3%	
Alto	51,4%	51,4%	
Muy alto	40,3%	40,3%	
N	288	288	
Nivel de conocimientos (directivo): Organización y métodos de trabajo de la entidad			-
Bajo	0,0%	0,0%	
Mejorable	0,7%	0,7%	
Medio	6,3%	6,3%	
Alto	60,1%	60,1%	
Muy alto	33,0%	33,0%	
N	288	288	
Nivel de conocimientos (directivo): Políticas comerciales de la Entidad			-
Bajo	0,3%	0,3%	
Mejorable	0,7%	0,7%	
Medio	5,6%	5,6%	
Alto	61,1%	61,1%	
Muy alto	32,3%	32,3%	
N	288	288	
Nivel de conocimientos(directivo): Capacidad de actividad comercial			-
Bajo	0,3%	0,3%	
Mejorable	0,3%	0,3%	
Medio	7,3%	7,3%	
Alto	55,9%	55,9%	
Muy alto	36,1%	36,1%	
N	288	288	
Nivel de conocimientos (directivo sobre empleados): Productos y servicios de la entidad			-
Bajo	0,3%	0,3%	
Mejorable	3,1%	3,1%	
Medio	19,4%	19,4%	
Alto	62,8%	62,8%	
Muy alto	14,2%	14,2%	
N	288	288	
Nivel de conocimientos (directivo sobre empleados): Cultura organizativa de la entidad			-
Bajo	0,0%	0,0%	
Mejorable	4,2%	4,2%	
Medio	28,5%	28,5%	
Alto	51,4%	51,4%	
Muy alto	16,0%	16,0%	
N	288	288	

Nivel de conocimientos (directivo sobre empleados): Organización y métodos de trabajo de la entidad			-
Bajo	0,0%	0,0%	
Mejorable	3,5%	3,5%	
Medio	25,7%	25,7%	
Alto	53,1%	53,1%	
Muy alto	17,7%	17,7%	
N	288	288	
Nivel de conocimientos (directivo sobre empleados): Políticas comerciales de la Entidad			-
Bajo	0,7%	0,7%	
Mejorable	3,1%	3,1%	
Medio	18,4%	18,4%	
Alto	60,1%	60,1%	
Muy alto	17,7%	17,7%	
N	288	288	
Nivel de conocimientos(directivo sobre empleados): Capacidad de actividad comercial			-
Bajo	0,3%	0,3%	
Mejorable	2,8%	2,8%	
Medio	21,5%	21,5%	
Alto	56,6%	56,6%	
Muy alto	18,8%	18,8%	
N	288	288	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)			
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 51. Área de negocio de activo 'Empleados en activo / Empleados pasivos'

	Activo	Pasivo	Total	Significación
Conocimiento de los criterios de riesgo vigentes en la Entidad (directivo)				-
Bajo	0,4%		0,4%	
Mejorable	0,4%		0,4%	
Medio	7,8%		7,8%	
Alto	56,5%		56,5%	
Muy alto	34,9%		34,9%	
N	269		269	
Conocimiento de los circuitos de riesgo vigentes en la Entidad (directivo)				-
Bajo	0,4%		0,4%	
Mejorable	1,1%		1,1%	
Medio	7,8%		7,8%	
Alto	55,4%		55,4%	
Muy alto	35,3%		35,3%	
N	269		269	
Conocimiento de los criterios de riesgo vigentes en la Entidad (directivo sobre empleados)				-
Bajo	0,7%		0,7%	
Mejorable	6,3%		6,3%	
Medio	32,3%		32,3%	
Alto	52,8%		52,8%	
Muy alto	7,8%		7,8%	
N	269		269	
Conocimiento de los circuitos de riesgo vigentes en la Entidad (directivo sobre empleados)				-
Bajo	0,7%		0,7%	
Mejorable	9,7%		9,7%	
Medio	36,1%		36,1%	
Alto	42,8%		42,8%	
Muy alto	10,8%		10,8%	
N	269		269	
Los empleados son informados de las actualizaciones de los criterios y circuitos de riesgo				-
Nunca	0,0%		0,0%	
Casi nunca	3,3%		3,3%	
En ocasiones	14,1%		14,1%	
Frecuentemente	45,0%		45,0%	
Siempre	37,5%		37,5%	
N	269		269	

Como Directivo/a realizo un seguimiento del conocimiento acerca de criterios y circuitos de riesgo			-
Nunca	0,0%	0,0%	
Casi nunca	5,6%	5,6%	
En ocasiones	23,0%	23,0%	
Frecuentemente	47,6%	47,6%	
Siempre	23,8%	23,8%	
N	269	269	
Busco una segunda opinión entre mis colaboradores			-
Nunca	0,0%	0,0%	
Casi nunca	0,7%	0,7%	
En ocasiones	19,0%	19,0%	
Frecuentemente	48,7%	48,7%	
Siempre	31,6%	31,6%	
N	269	269	
Ayuda de los SSII durante el contacto comercial con el cliente y el análisis previo de la operación			-
Baja	1,9%	1,9%	
Mejorable	5,9%	5,9%	
Media	16,7%	16,7%	
Satisfactoria	65,8%	65,8%	
Excelente	9,7%	9,7%	
N	269	269	
Ayuda de los SSII desde el alta de la solicitud hasta la formalización de la operación			-
Baja	2,2%	2,2%	
Mejorable	5,2%	5,2%	
Media	14,1%	14,1%	
Satisfactoria	63,2%	63,2%	
Excelente	15,2%	15,2%	
N	269	269	
Ayuda de las Bases de datos externas			-
Nula	0,0%	0,0%	
Baja	0,0%	0,0%	
Aceptable	4,1%	4,1%	
Positiva	35,7%	35,7%	
Muy positiva	60,2%	60,2%	
N	269	269	
Conexión entre evaluación del riesgo y actividad comercial			-
Nulo	3,4%	3,4%	
Bajo	11,9%	11,9%	
Aceptable	27,3%	27,3%	
Positivo	50,3%	50,3%	
Muy positivo	7,0%	7,0%	
N	596	596	

Relación entre criterio comercial y criterio de riesgo			-
Nulo	6,2%	6,2%	
Bajo	26,7%	26,7%	
Medio	35,6%	35,6%	
Alto	28,7%	28,7%	
Muy alto	2,9%	2,9%	
<i>N</i>	596	596	
Durante el último año he recibido formación en gestión del riesgo			-
Si	44,8%	44,8%	
No	55,2%	55,2%	
<i>N</i>	596	596	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)			
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 52. Innovación ‘Empleados en activo / Empleados pasivos’

	Activo	Pasivo	Total	Significación
Nuestra estrategia para conseguir ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes				-
Totalmente en desacuerdo	4,0%		4,0%	
En desacuerdo	11,7%		11,7%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21,2%		21,2%	
De acuerdo	42,6%		42,6%	
Totalmente de acuerdo	20,4%		20,4%	
N	692		692	
Medimos la satisfacción de los clientes de forma sistemática y frecuente				-
Totalmente en desacuerdo	0,7%		0,7%	
En desacuerdo	3,0%		3,0%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7,5%		7,5%	
De acuerdo	39,7%		39,7%	
Totalmente de acuerdo	49,0%		49,0%	
N	692		692	
Tenemos medidas estandarizadas de seguimiento del servicio a nuestros clientes				-
Totalmente en desacuerdo	0,3%		0,3%	
En desacuerdo	3,3%		3,3%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10,3%		10,3%	
De acuerdo	45,2%		45,2%	
Totalmente de acuerdo	40,9%		40,9%	
N	692		692	
Alguna innovación en el Centro de Trabajo en los dos últimos años				-
Si	74,3%		74,3%	
No	25,7%		25,7%	
N	692		692	
Tipo de innovación introducida				-
Innovación de producto	15,8%		15,8%	
Innovación de proceso	39,7%		39,7%	
Innovación organizativa	44,6%		44,6%	
N	514		514	
Ha sido una innovación exitosa				-
Totalmente en desacuerdo	2,1%		2,1%	
En desacuerdo	6,6%		6,6%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21,0%		21,0%	
De acuerdo	59,7%		59,7%	
Totalmente de acuerdo	10,5%		10,5%	
N	514		514	

La innovación ha dado buen rendimiento rápidamente			-
Totalmente en desacuerdo		2,7%	
En desacuerdo	2,7%	10,7%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10,7%	31,3%	
De acuerdo	31,3%	47,7%	
Totalmente de acuerdo	47,7%	7,6%	
N	7,6%	514	
La innovación ha sido totalmente nueva en el mercado			-
Totalmente en desacuerdo	5,8%	5,8%	
En desacuerdo	15,6%	15,6%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45,7%	45,7%	
De acuerdo	26,8%	26,8%	
Totalmente de acuerdo	6,0%	6,0%	
N	514	514	
Existe un buzón para recoger las sugerencias, de los empleados, en cuanto a mejora o perfeccionamiento de productos y procesos			-
Si	97,7%	97,7%	
No	2,3%	2,3%	
N	692	692	
Existen otros foros internos de intercambio de ideas, por parte de los empleados, relativas a temas diversos como el cuidado del medio ambiente, el ahorro energético u otros similares			-
Si	93,2%	93,2%	
No	6,8%	6,8%	
N	692	692	
Papel de las TIC y los SSII en las innovaciones			-
Nada relevante	0,3%	0,3%	
Poco relevante	3,3%	3,3%	
Relevante	20,5%	20,5%	
Bastante relevante	44,5%	44,5%	
Totalmente relevante	31,4%	31,4%	
N	692	692	
Pueden llegar a ser un elemento diferenciador entre Entidades financieras			-
Totalmente en desacuerdo	0,4%	0,4%	
En desacuerdo	1,6%	1,6%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9,2%	9,2%	
De acuerdo	54,6%	54,6%	
Totalmente de acuerdo	34,1%	34,1%	
N	692	692	

El cliente puede decantarse por una Entidad tecnológicamente proactiva e innovadora			-
Totalmente en desacuerdo	0,6%	0,6%	
En desacuerdo	3,5%	3,5%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12,6%	12,6%	
De acuerdo	52,5%	52,5%	
Totalmente de acuerdo	30,9%	30,9%	
N	692	692	
Participación el algún proyecto de innovación durante los últimos dos años			-
Si	38,0%	38,0%	
No	62,0%	62,0%	
N	692	692	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)			
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 53. Visión actual del mercado y del sector financiero ‘Empleados en activo / Empleados pasivos’

	Activo	Pasivo	Total	Significación
Conexión entre evaluación del riesgo y actividad comercial, en el Sector Financiero en general				
				-
Nula		2,5%	2,5%	
Baja		17,7%	17,7%	
Media		35,9%	35,9%	
Alta		36,4%	36,4%	
Muy alta		7,5%	7,5%	
N		401	401	
Peso del criterio comercial sobre el criterio de riesgo, en el Sector Financiero en general				
				-
Ninguno		2,5%	2,5%	
Bajo		24,7%	24,7%	
Medio		35,2%	35,2%	
Alto		30,9%	30,9%	
Muy alto		6,7%	6,7%	
N		401	401	
Concesión de operaciones de Activo: Para el Mercado en general				
				0,000
Se han endurecido considerablemente	49,1%	63,6%*	54,4%	
Se han endurecido en cierta medida	37,0%*	30,4%	34,6%	
Prácticamente no han variado	11,3%*	4,7%	8,9%	
Se han relajado en cierta medida	2,6%	1,0%	2,0%	
Se han relajado considerablemente	0,0%	0,2%	0,1%	
N	692	401	1.093	
Concesión de operaciones de Activo: Para Autónomos y PYMES				
				0,000
Se han endurecido considerablemente	51,7%	73,8%*	59,8%	
Se han endurecido en cierta medida	34,1%*	20,7%	29,2%	
Prácticamente no han variado	11,3%*	4,5%	8,8%	
Se han relajado en cierta medida	2,6%	0,7%	1,9%	
Se han relajado considerablemente	0,3%	0,2%	0,3%	
N	692	401	1.093	

Concesión de operaciones de Activo:				0,000
Para la Gran Empresa				
Se han endurecido considerablemente	34,8%*	23,9%	30,8%	
Se han endurecido en cierta medida	45,1%	45,1%	45,1%	
Prácticamente no han variado	18,4%	27,9%*	21,9%	
Se han relajado en cierta medida	1,6%	2,7%	2,0%	
Se han relajado considerablemente	0,1%	0,2%	0,2%	
<i>N</i>	692	401	1.093	
Concesión de operaciones de Activo:				0,000
Para las Familias y los Particulares				
Se han endurecido considerablemente	43,2%	69,1%*	52,7%	
Se han endurecido en cierta medida	39,3%*	24,7%	33,9%	
Prácticamente no han variado	13,3%*	4,7%	10,2%	
Se han relajado en cierta medida	3,9%*	1,2%	2,9%	
Se han relajado considerablemente	0,3%	0,2%	0,3%	
<i>N</i>	692	401	1.093	
Demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte del Mercado en general				0,156
Se ha reducido considerablemente	53,3%*	46,9%	51,0%	
Se ha reducido en cierta medida	35,7%	40,4%	37,4%	
Prácticamente no han variado	5,8%	5,7%	5,8%	
Se ha incrementado en cierta medida	4,9%	7,0%	5,7%	
Se ha incrementado considerablemente	0,3%	0,0%	0,2%	
<i>N</i>	692	401	1.093	
Demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte de Autónomos y PYMES				0,636
Se ha reducido considerablemente	30,3%	33,2%	31,4%	
Se ha reducido en cierta medida	47,5%	43,9%	46,2%	
Prácticamente no han variado	11,1%	10,0%	10,7%	
Se ha incrementado en cierta medida	9,5%	11,2%	10,2%	
Se ha incrementado considerablemente	1,4%	1,7%	1,6%	
<i>N</i>	692	401	1.093	

Demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte de Gran Empresa				0,000
Se ha reducido considerablemente	25,9%*	15,2%	22,0%	
Se ha reducido en cierta medida	42,2%	40,1%	41,4%	
Prácticamente no han variado	24,4%	37,4%*	29,2%	
Se ha incrementado en cierta medida	6,5%	6,2%	6,4%	
Se ha incrementado considerablemente	1,0%	1,0%	1,0%	
<i>N</i>	692	401	1.093	
Demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte de Familias y Particulares				0,411
Se ha reducido considerablemente	53,8%	52,9%	53,4%	
Se ha reducido en cierta medida	33,5%	35,4%	34,2%	
Prácticamente no han variado	7,1%	5,2%	6,4%	
Se ha incrementado en cierta medida	4,2%	5,7%	4,8%	
Se ha incrementado considerablemente	1,4%	0,7%	1,2%	
<i>N</i>	692	401	1.093	
Evolución de la demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte del Mercado en general				0,000
Se reducirá considerablemente	4,8%	11,2%*	7,1%	
Se reducirá en cierta medida	16,8%	22,7%*	18,9%	
Prácticamente no variará	29,2%*	21,2%	26,3%	
Se incrementará en cierta medida	47,7%	43,6%	46,2%	
Se incrementará considerablemente	1,6%	1,2%	1,5%	
<i>N</i>	692	401	1.093	
Evolución de la demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte de Autónomos y PYMES				0,000
Se reducirá considerablemente	3,5%	9,0%*	5,5%	
Se reducirá en cierta medida	14,2%	19,2%*	16,0%	
Prácticamente no variará	24,1%*	19,0%	22,2%	
Se incrementará en cierta medida	51,2%	45,4%	49,0%	
Se incrementará considerablemente	7,1%	7,5%	7,2%	
<i>N</i>	692	401	1.093	

Evolución de la demanda de operaciones de Activo:				0,099
Demanda por parte de Gran Empresa				
Se reducirá considerablemente	2,9%	4,2%	3,4%	
Se reducirá en cierta medida	12,9%	13,0%	12,9%	
Prácticamente no variará	35,1%	36,9%	35,8%	
Se incrementará en cierta medida	44,8%*	38,7%	42,5%	
Se incrementará considerablemente	4,3%	7,2%*	5,4%	
<i>N</i>	692	401	1.093	
Evolución de la demanda de operaciones de Activo:				0,000
Demanda por parte de Familias y Particulares				
Se reducirá considerablemente	5,9%	15,2%*	9,3%	
Se reducirá en cierta medida	16,6%	22,4%*	18,8%	
Prácticamente no variará	29,2%*	22,9%	26,9%	
Se incrementará en cierta medida	45,2%*	37,4%	42,4%	
Se incrementará considerablemente	3,0%	2,0%	2,7%	
<i>N</i>	692	401	1.093	
Variación de los criterios en la concesión de operaciones de Activo:				0,000
Para el Mercado en general				
Se endurecerán considerablemente	7,9%	20,9%*	12,7%	
Se endurecerán en cierta medida	24,6%	38,9%*	29,8%	
Prácticamente no variarán	45,5%*	27,9%	39,1%	
Se relajarán en cierta medida	21,8%*	12,0%	18,2%	
Se relajarán considerablemente	0,1%	0,2%	0,2%	
<i>N</i>	692	401	1.093	
Variación de los criterios en la concesión de operaciones de Activo:				0,000
Para Autónomos y PYMES				
Se endurecerán considerablemente	8,7%	23,2%*	14,0%	
Se endurecerán en cierta medida	23,7%	34,7%*	27,7%	
Prácticamente no variarán	45,2%*	27,7%	38,8%	
Se relajarán en cierta medida	21,5%*	13,2%	18,5%	
Se relajarán considerablemente	0,9%	1,2%	1,0%	
<i>N</i>	692	401	1.093	

Variación de los criterios en la concesión de operaciones de Activo:				0,023
Para la Gran Empresa				
Se endurecerán considerablemente	7,2%	7,5%	7,3%	
Se endurecerán en cierta medida	20,8%	28,7%*	23,7%	
Prácticamente no variarán	50,0%	45,1%	48,2%	
Se relajarán en cierta medida	20,8%	16,7%	19,3%	
Se relajarán considerablemente	1,2%	2,0%	1,5%	
<i>N</i>	692	401	1.093	
Variación de los criterios en la concesión de operaciones de Activo:				0,000
Para las Familias y los Particulares				
Se endurecerán considerablemente	9,1%	32,7%*	17,7%	
Se endurecerán en cierta medida	23,8%	25,7%	24,5%	
Prácticamente no variarán	42,3%*	30,2%	37,9%	
Se relajarán en cierta medida	23,6%*	10,2%	18,7%	
Se relajarán considerablemente	1,2%	1,2%	1,2%	
<i>N</i>	692	401	1.093	
Nueva etapa laboral: Sin ninguna actividad o dedicación relevante				-
Si		43,7%	43,7%	
No		56,3%	56,3%	
<i>N</i>		332	332	
Nueva etapa laboral: Actividades de tipo cultural y de ocio				-
Si		91,5%	91,5%	
No		8,5%	8,5%	
<i>N</i>		377	377	
Nueva etapa laboral: Actividades de tipo social y solidario				-
Si		57,3%	57,3%	
No		42,7%	42,7%	
<i>N</i>		361	361	
Nueva etapa laboral: Actividades de formación permanente y de estudio				-
Si		50,0%	50,0%	
No		50,0%	50,0%	
<i>N</i>		350	350	
Nueva etapa laboral: Actividades económicas				-
Si		15,2%	15,2%	
No		84,8%	84,8%	
<i>N</i>		349	349	

Se reducirá el número de Entidades en el Sector				0,000
Totalmente en desacuerdo	1,6%	2,0%	1,7%	
En desacuerdo	0,9%	1,7%	1,2%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1,9%	4,5%*	2,8%	
De acuerdo	27,5%	41,1%*	32,5%	
Totalmente de acuerdo	68,2%*	50,6%	61,8%	
N	692	401	1.093	
Se reducirá el número de Oficinas bancarias				0,004
Totalmente en desacuerdo	1,6%	2,0%	1,7%	
En desacuerdo	0,4%	0,2%	0,4%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1,3%	0,5%	1,0%	
De acuerdo	21,4%	31,4%*	25,1%	
Totalmente de acuerdo	75,3%*	65,8%	71,8%	
N	692	401	1.093	
Se perderá capital humano e intelectual				0,024
Totalmente en desacuerdo	2,5%	1,7%	2,2%	
En desacuerdo	3,6%	3,5%	3,6%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6,2%	7,5%	6,7%	
De acuerdo	27,5%	36,2%*	30,6%	
Totalmente de acuerdo	60,3%*	51,1%	56,9%	
N	692	401	1.093	
Se separan claramente los modelos de Banca Comercial y Banca de Inversión				0,005
Totalmente en desacuerdo	1,4%	2,2%	1,7%	
En desacuerdo	6,4%	6,7%	6,5%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22,7%	28,4%*	24,8%	
De acuerdo	40,6%	43,6%	41,7%	
Totalmente de acuerdo	28,9%*	19,0%	25,3%	
N	692	401	1.093	
Las Entidades incrementarán la segmentación de clientes				0,000
Totalmente en desacuerdo	1,2%	1,2%	1,2%	
En desacuerdo	0,6%	1,2%	0,8%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3,9%	7,7%*	5,3%	
De acuerdo	38,7%	53,9%*	44,3%	
Totalmente de acuerdo	55,6%*	35,9%	48,4%	
N	692	401	1.093	
Se agudizará la reducción de márgenes				0,684
Totalmente en desacuerdo	2,2%	1,5%	1,9%	
En desacuerdo	9,7%	9,7%	9,7%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14,6%	12,5%	13,8%	
De acuerdo	40,0%	43,6%	41,4%	
Totalmente de acuerdo	33,5%	32,7%	33,2%	
N	692	401	1.093	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

7.2. Anexo 2.4. Tablas de estimación 'Resultados (TICEFCOM)'

Tabla 54. Cuestiones de tipo general 'Resultados (TICEFCOM)'.

	Las TIC No aumentan totalmente la eficiencia en la gestión comercial	Las TIC aumentan totalmente la eficiencia en la gestión comercial	Total	Significación
Actual situación laboral/profesional				0,002
En activo	60,2%	69,7%*	63,3%	
Pasivo	39,8%*	30,3%	36,7%	
N	741	350	1.094	
Cargo				0,025
Directivo	48,2%	55,4%*	50,5%	
No directivo	51,8%*	44,6%	49,5%	
N	741	350	1.094	
Ubicación del puesto de trabajo				0,981
Red comercial	85,0%	84,6%	84,8%	
Servicios centrales	14,7%	15,1%	14,9%	
Alta dirección	0,3%	0,3%	0,3%	
N	741	350	1.094	
Sexo				0,010
Hombre	80,8%*	74,0%	78,6%	
Mujer	19,2%	26,0%*	21,4%	
N	741	350	1.094	
Edad				0,004
De 20 a 30 años	2,0%	2,3%	2,1%	
De 31 a 40 años	17,9%	22,6%	19,4%	
De 41 a 50 años	17,8%	18,9%	18,2%	
De 51 a 60 años	34,1%	38,9%	35,6%	
Mayor de 60 años	28,1%*	17,4%	24,7%	
N	741	350	1.094	
Nivel de formación/estudios				0,017
Educación secundaria	15,5%	11,4%	14,3%	
Formación Profesional	15,5%*	10,9%	14,0%	
Estudios Universitarios	56,3%	58,6%	57,0%	
Estudios de Post- Grado	12,7%	19,1%*	14,7%	
N	741	350	1.094	
Indique el año en el que se incorporó a la plantilla de su Entidad actual				0,237
Antes de 1982	48,2%	42,6%	46,3%	
De 1983 a 1988	9,4%	8,3%	9,1%	
De 1989 a 1994	10,8%	13,1%	11,5%	
De 1995 a 2003	18,6%	22,6%	19,9%	
De 2004 a 2007	6,7%	8,6%	7,3%	
De 2008 a 2013	6,2%	4,9%	5,8%	
N	741	350	1.094	
Tiempo dedicado a formación en el ámbito bancario en el último año				0,004
Menos de 15 días	46,9%	42,6%	45,2%	
Entre 15 y 30 días	33,0%	26,2%	30,6%	
Más de 30 días	20,2%	31,1%*	24,1%	
N	446	244	692	

Competencia de otras Entidades en su "mercado natural"				0,937
Ninguna	1,0%	1,0%	1,0%	
De 1 a 5	25,1%	23,9%	24,7%	
De 6 a 10	30,5%	32,2%	31,0%	
De 11 a 15	14,9%	12,7%	14,1%	
Más de 15	28,5%	30,2%	29,2%	
<i>N</i>	390	295	596	
Competencia de su Entidad en su "mercado natural"				0,967
Ninguna	12,3%	12,2%	12,2%	
1	11,8%	10,7%	11,4%	
2	13,6%	12,2%	13,1%	
3	15,4%	15,1%	15,3%	
Más de 3	46,9%	49,8%	48,0%	
<i>N</i>	390	295	596	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				
Fuente: Elaboración propia.				

Tabla 55. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y Sistemas de Información (SSII) 'Resultados (TICEFCOM)'.

	Las TIC No aumentan totalmente la eficiencia en la gestión comercial	Las TIC aumentan totalmente la eficiencia en la gestión comercial	Total	Significación
Todos los empleados disponen de acceso a Internet				0,471
Sí	99,1%	99,6%	99,3%	
No	0,9%	0,4%	0,7%	
N	446	244	692	
Cada empleado tiene una dirección corporativa de correo electrónico				-
Sí	100,0%	100,0%	100,0%	
No	0,0%	0,0%	0,0%	
N	445	244	691	
Cada empleado dispone de acceso a "Agenda electrónica" y "Planificador de actividad personal"				0,892
Sí	98,6%	98,8%	98,7%	
No	1,4%	1,2%	1,3%	
N	442	243	687	
Intercambio información con clientes/proveedores mediante correo electrónico o Internet.				0,006
Nunca	4,3%	5,3%	4,6%	
Casi nunca	4,9%	3,7%	4,5%	
En ocasiones	18,2%*	11,5%	15,8%	
Con frecuencia	39,7%	33,2%	37,6%	
Casi siempre	33,0%	46,3%*	37,6%	
N	446	244	692	
Ayuda de las herramientas TIC en la actividad profesional diaria				0,000
Nada útil	1,1%	0,4%	0,2%	
Poco útil	8,3%*	1,7%	4,5%	
Útil	34,6%*	12,1%	12,2%	
Muy útil	42,2%*	29,6%	48,3%	
Imprescindible	13,8%	56,2%*	34,8%	
N	436	240	676	

Acceso a recursos Web desde terminales del Centro de Trabajo				0,006
No se dispone de acceso a recursos Web	1,1%	0,0%	0,7%	
El acceso es muy limitado	2,5%	1,6%	2,2%	
El acceso es limitado	20,0%*	11,9%	17,1%	
El acceso está parcialmente abierto	55,2%	56,1%	55,5%	
El acceso es libre a cualquier recurso	21,3%	30,3%*	24,5%	
<i>N</i>	446	244	690	
Ayuda de las TIC en las tareas de su día-a-día profesional				0,000
Nula	0,0%	0,0%	0,0%	
Baja	2,3%	0,0%	1,4%	
Aceptable	19,8%*	1,7%	12,5%	
Positiva	50,0%*	23,3%	39,2%	
Muy positiva	27,9%	75,0%*	46,9%	
<i>N</i>	172	116	288	
Ayuda de las herramientas TIC en las tareas de gestión del Centro de Trabajo				0,000
Nula	0,0%	0,0%	0,0%	
Baja	4,7%*	0,0%	2,8%	
Aceptable	19,8%*	3,4%	13,2%	
Positiva	55,8%*	25,9%	43,8%	
Muy positiva	19,8%	70,7%*	40,3%	
<i>N</i>	172	116	288	
Existe una red Intranet corporativa				-
Sí	100,0%	100,0%	100,0%	
No	0,0%	0,0%	0,0%	
<i>N</i>	446	244	690	
Dispongo de acceso a Internet desde ordenador				0,548
Sí	99,7%	100,0%	99,8%	
No	0,3%	0,0%	0,2%	
<i>N</i>	294	106	400	
Dispongo de dirección propia de correo electrónico				0,548
Sí	99,7%	100,0%	99,8%	
No	0,3%	0,0%	0,2%	
<i>N</i>	295	106	401	
Dispongo de dispositivo móvil con acceso a Internet				0,054
Sí	62,2%	72,6%	65,0%	
No	37,8%	27,4%	35,0%	
<i>N</i>	294	106	400	

Acostumbro a utilizar la banca electrónica por Internet				<i>0,018</i>
Sí	94,9%	100,0%	96,3%	
No	5,1%	0,0%	3,7%	
<i>N</i>	<i>295</i>	<i>106</i>	<i>401</i>	
Acostumbro a usar el correo electrónico en las comunicaciones con mi entidad financiera				<i>0,009</i>
Sí	67,8%	81,1%	71,3%	
No	32,2%	18,9%	28,7%	
<i>N</i>	<i>295</i>	<i>106</i>	<i>401</i>	
Han incrementado la eficiencia en la gestión comercial				<i>0,000</i>
Totalmente en desacuerdo	2,3%*	0,0%	1,6%	
En desacuerdo	4,5%*	0,0%	3,0%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19,8%*	0,0%	13,5%	
De acuerdo	73,4%*	0,0%	49,9%	
Totalmente de acuerdo	0,0%	100,0%*	32,1%	
<i>N</i>	<i>741</i>	<i>350</i>	<i>1.091</i>	
Mejoran la evaluación y gestión del riesgo				<i>0,000</i>
Totalmente en desacuerdo	2,0%*	0,0%	1,4%	
En desacuerdo	7,4%*	0,9%	5,3%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24,8%*	5,7%	18,7%	
De acuerdo	56,8%*	27,4%	47,4%	
Totalmente de acuerdo	8,9%	66,0%*	27,2%	
<i>N</i>	<i>741</i>	<i>350</i>	<i>1.091</i>	
Mejoran el conocimiento y el contacto con el cliente				<i>0,000</i>
Totalmente en desacuerdo	3,6%*	0,9%	2,7%	
En desacuerdo	10,7%*	1,7%	7,8%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21,2%*	7,1%	16,7%	
De acuerdo	56,1%*	24,0%	45,8%	
Totalmente de acuerdo	8,4%	66,3%*	26,9%	
<i>N</i>	<i>741</i>	<i>350</i>	<i>1.091</i>	
El acceso a la Intranet es posible desde los equipos propios internos				<i>0,459</i>
Sí	99,8%	100,0%	99,9%	
No	0,2%	0,0%	0,1%	
<i>N</i>	<i>446</i>	<i>244</i>	<i>690</i>	

El acceso a la Intranet es posible vía Internet desde cualquier equipo externo				
				<i>0,143</i>
Sí	64,6%	70,1%	66,5%	
No	35,4%	29,9%	33,5%	
<i>N</i>	<i>446</i>	<i>244</i>	<i>690</i>	
Indique el uso que hace de la red Intranet corporativa				
Acceso a información corporativa	97,5%	100,0%*	98,4%	<i>0,013</i>
Cursos o programas de formación on-line	93,7%	96,7%	94,8%	<i>0,090</i>
Atención a foros de opinión internos	67,0%	79,9%*	71,6%	<i>0,000</i>
Atención al correo electrónico corporativo	90,6%	91,8%	91,0%	<i>0,592</i>
<i>N</i>	<i>446</i>	<i>244</i>	<i>690</i>	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 56. Comunicación interna 'Resultados (TICEFCOM)'.

	Las TIC No aumentan totalmente la eficiencia en la gestión comercial	Las TIC aumentan totalmente la eficiencia en la gestión comercial	Total	Significación
Frecuencia media de comunicación con otros colegas de su mismo nivel				<i>0,118</i>
Nunca	2,5%*	0,4%	1,7%	
Una vez por semana	59,9%	67,6%*	62,5%	
Una vez cada quince días	6,3%	4,1%	5,6%	
Una vez al mes	2,2%	2,0%	2,2%	
Sólo cuando es estrictamente necesario	29,1%	25,8%	27,9%	
<i>N</i>	<i>446</i>	<i>244</i>	<i>691</i>	
Valoración de la comunicación con otros colegas de su mismo nivel				<i>0,000</i>
Sin aportación	2,2%	0,4%	1,6%	
Poca aportación	6,3%*	1,2%	4,5%	
Aportación positiva	43,0%*	25,0%	36,8%	
Aportación muy positiva	34,3%	38,1%	35,6%	
Aportación altamente positiva	14,1%	35,2%*	21,6%	
<i>N</i>	<i>446</i>	<i>244</i>	<i>691</i>	
Reuniones informativas y de seguimiento				<i>0,161</i>
Nunca	3,3%	1,6%	2,7%	
Una vez por semana	50,4%	61,7%*	53,8%	
Una vez cada quince días	10,9%	7,0%	9,7%	
Una vez al mes	19,3%	19,5%	19,4%	
Sólo cuando es estrictamente necesario	16,1%	10,2%	14,4%	
<i>N</i>	<i>278</i>	<i>128</i>	<i>403</i>	
Reuniones con los colaboradores				<i>0,013</i>
Nunca	0,0%	0,0%	0,0%	
Una vez por semana	87,2%	85,3%	86,5%	
Una vez cada quince días	5,2%	4,3%	4,9%	
Una vez al mes	2,3%	9,5%*	5,2%	
Sólo cuando es estrictamente necesario	5,2%*	0,9%	3,5%	
<i>N</i>	<i>172</i>	<i>116</i>	<i>288</i>	
Satisfacción en las reuniones de seguimiento				<i>0,000</i>
Nada satisfecho	10,2%	5,5%	8,7%	
Poco satisfecho	29,2%*	18,8%	25,8%	
Satisfecho	44,5%	34,4%	41,4%	
Bastante satisfecho	12,8%	27,3%*	17,4%	
Muy satisfecho	3,3%	14,1%*	6,7%	
<i>N</i>	<i>274</i>	<i>128</i>	<i>403</i>	
Satisfacción en la comunicación con los colaboradores				<i>0,000</i>
Nada satisfecho	0,0%	0,0%	0,0%	
Poco satisfecho	2,3%	0,9%	1,7%	
Satisfecho	34,9%*	9,5%	24,7%	
Bastante satisfecho	40,1%	44,8%	42,0%	
Muy satisfecho	22,7%	44,8%*	31,6%	
<i>N</i>	<i>172</i>	<i>116</i>	<i>288</i>	

Consultan mi opinión respecto a operaciones con clientes/proveedores				<i>0,000</i>
Nunca	10,9%*	4,7%	8,9%	
Casi nunca	13,5%	11,7%	12,9%	
En ocasiones	35,0%	28,9%	33,3%	
Frecuentemente	37,6%	40,6%	38,5%	
Siempre	2,9%	14,1%*	6,5%	
<i>N</i>	<i>274</i>	<i>128</i>	<i>403</i>	
Búsqueda de opinión de colaboradores en operaciones con clientes/proveedores				<i>0,023</i>
Nunca	0,0%	0,0%	0,0%	
Casi nunca	1,7%	0,9%	1,4%	
En ocasiones	11,6%*	3,4%	8,3%	
Frecuentemente	61,0%	57,8%	59,7%	
Siempre	25,6%	37,9%*	30,6%	
<i>N</i>	<i>172</i>	<i>116</i>	<i>288</i>	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 57. Rendimiento e incentivos 'Resultados (TICEFCOM)'.

	Las TIC No aumentan totalmente la eficiencia en la gestión comercial	Las TIC aumentan totalmente la eficiencia en la gestión comercial	Total	Significación
Como Directivo, conozco los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo				0,349
Si	99,4%	98,3%	99,0%	
No	0,6%	1,7%	1,0%	
N	172	116	288	
Participo en la definición y fijación de los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo				0,295
Si	72,1%	77,6%	74,3%	
No	27,9%	22,4%	25,7%	
N	172	116	288	
Mis colaboradores conocen los objetivos/retos para el Centro de Trabajo en el ejercicio en curso				0,805
Si	98,8%	99,1%	99,0%	
No	1,2%	0,9%	1,0%	
N	172	116	288	
Tengo claros los criterios por los que será evaluado el Centro de Trabajo				0,537
Si	90,1%	92,2%	91,0%	
No	9,9%	7,8%	9,0%	
N	172	116	288	
Conozco los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo				0,606
Si	96,7%	97,7%	97,0%	
No	3,3%	2,3%	3,0%	
N	274	128	404	
Participo en la definición y fijación de los objetivos/retos que afectan a mi Centro de Trabajo				0,288
Si	41,2%	46,9%	43,3%	
No	58,8%	53,1%	56,7%	
N	274	128	404	
Tengo claros los criterios por los que se evalúa el Centro de Trabajo en el ejercicio en curso				0,001
Si	76,3%	89,8%*	80,7%	
No	23,7%*	10,2%	19,3%	
N	274	128	404	

Se reconoce mi contribución al logro de objetivos/retos				0,000
Nunca	4,3%	3,7%	4,0%	
Casi nunca	10,3%*	4,1%	8,1%	
En ocasiones	38,8%*	24,2%	33,7%	
Frecuentemente	34,5%	40,6%	36,7%	
Siempre	12,1%	27,5%*	17,5%	
N	446	244	692	
Alcanzar os objetivos/retos fijados implica mejorar mi retribución en ese ejercicio				0,003
Si	71,7%	82,0%*	75,3%	
No	28,3%*	18,0%	24,7%	
N	446	244	692	
Alcanzar los objetivos/retos puede repercutir en la clasificación/categoría del Centro de Trabajo				0,688
Si	67,5%	66,0%	67,1%	
No	32,5%	34,0%	32,9%	
N	446	244	692	
Alcanzar los objetivos/retos puede repercutir en mi clasificación/categoría profesional				0,277
Si	40,8%	45,1%	42,3%	
No	59,2%	54,9%	57,7%	
N	446	244	692	
Grado de implicación de los colaboradores en la consecución de los objetivos/retos del Centro de Trabajo				0,002
Muy bajo	0,0%	0,0%	0,0%	
Bajo	2,9%	1,7%	2,4%	
Medio	28,5%*	15,5%	23,3%	
Alto	55,2%	52,6%	54,2%	
Muy alto	13,4%	30,2%*	20,1%	
N	172	116	288	
Grado de implicación personal en la consecución de los objetivos/retos del Centro de Trabajo				0,016
Muy bajo	1,8%	0,8%	1,5%	
Bajo	4,0%	1,6%	3,2%	
Medio	14,6%	9,4%	12,9%	
Alto	47,4%	39,1%	45,0%	
Muy alto	32,1%	49,2%*	37,4%	
N	274	128	404	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 58. Supervisión y toma de decisiones 'Resultados (TICEFCOM)'.

	Las TIC No aumentan totalmente la eficiencia en la gestión comercial	Las TIC aumentan totalmente la eficiencia en la gestión comercial	Total	Significación
Estilo de supervisión del trabajo en el Centro de Trabajo				0,284
Totalmente jerárquica	10,1%	8,6%	9,5%	
Jerárquica	8,7%	6,1%	7,9%	
Mezcla de jerarquía y objetivos	33,0%	29,1%	31,6%	
Orientada a objetivos	27,4%	29,5%	28,0%	
Totalmente vinculada a objetivos	20,9%	26,6%	22,8%	
N	446	244	692	
Grado de libertad en la toma de decisiones de los colaboradores				0,233
Nunca	0,0%	0,9%	0,3%	
En pocas ocasiones	4,1%	2,6%	3,5%	
Ocasionalmente	16,3%	8,6%	13,2%	
Concierta frecuencia	63,4%	69,8%	66,0%	
Siempre	16,3%	18,1%	17,0%	
N	172	116	288	
Grado de libertad en la toma de decisiones				0,078
Nunca	6,6%	3,9%	5,7%	
En pocas ocasiones	17,2%	17,2%	17,3%	
Ocasionalmente	25,5%	24,2%	25,2%	
Concierta frecuencia	43,8%	39,1%	42,1%	
Siempre	6,9%	15,6%*	9,7%	
N	274	128	404	
La Organización fomenta el trabajo en equipo				0,000
Totalmente en desacuerdo	4,5%	2,0%	3,6%	
En desacuerdo	12,1%*	7,0%	10,4%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20,4%	16,0%	18,9%	
De acuerdo	48,2%	43,9%	46,5%	
Totalmente de acuerdo	14,8%	31,1%*	20,5%	
N	446	244	692	
Se puede compartir información relevante sin elevarla a niveles superiores				0,000
Nunca	2,5%	2,0%	2,3%	
Casi nunca	11,2%*	5,7%	9,4%	
En ocasiones	33,0%*	25,4%	30,3%	
Frecuentemente	44,2%	44,3%	44,1%	
Siempre	9,2%	22,5%*	13,9%	
N	446	244	692	
Rotación de Directivos de Centro				0,188
No hay rotación	12,1%	11,1%	11,7%	
Hay poca rotación	31,4%	27,9%	30,3%	
La rotación es media	35,4%	39,8%	36,8%	
La rotación es alta	15,9%	17,2%	16,3%	
La rotación es muy alta	5,2%	4,1%	4,8%	
N	446	244	692	

Rotación de empleados no Directivos				0,910
No hay rotación	7,0%	5,7%	6,5%	
Hay poca rotación	27,8%	26,6%	27,6%	
La rotación es media	37,4%	41,4%	38,7%	
La rotación es alta	22,0%	22,1%	22,0%	
La rotación es muy alta	5,8%	4,1%	5,2%	
<i>N</i>	446	244	692	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 59. Conocimientos y habilidades específicas ‘Resultados (TICEFCOM)’.

	Las TIC No aumentan totalmente la eficiencia en la gestión comercial	Las TIC aumentan totalmente la eficiencia en la gestión comercial	Total	Significación
Nivel de conocimientos (empleado): Productos y servicios de la entidad				<i>0,002</i>
Bajo	0,4%	2,3%	1,0%	
Mejorable	5,5%	4,7%	5,2%	
Medio	20,1%	16,4%	19,1%	
Alto	60,6%*	48,4%	56,7%	
Muy alto	13,5%	28,1%*	18,1%	
<i>N</i>	<i>274</i>	<i>128</i>	<i>404</i>	
Nivel de conocimientos (empleado): Cultura organizativa de la entidad				<i>0,233</i>
Bajo	1,1%	1,6%	1,2%	
Mejorable	5,1%	3,1%	4,5%	
Medio	21,9%	17,2%	20,5%	
Alto	55,1%	52,3%	54,2%	
Muy alto	16,8%	25,8%*	19,6%	
<i>N</i>	<i>274</i>	<i>128</i>	<i>404</i>	
Nivel de conocimientos (empleado): Organización y métodos de trabajo de la entidad				<i>0,050</i>
Bajo	0,7%	2,3%	1,2%	
Mejorable	4,7%	2,3%	4,0%	
Medio	20,1%	12,5%	17,8%	
Alto	59,5%	59,4%	59,4%	
Muy alto	15,0%	23,4%*	17,6%	
<i>N</i>	<i>274</i>	<i>128</i>	<i>404</i>	
Nivel de conocimientos (empleado): Políticas comerciales de la Entidad				<i>0,036</i>
Bajo	1,5%	3,1%	2,0%	
Mejorable	8,8%	7,0%	8,2%	
Medio	21,5%	20,3%	21,0%	
Alto	55,5%	45,3%	52,5%	
Muy alto	12,8%	24,2%*	16,3%	
<i>N</i>	<i>274</i>	<i>128</i>	<i>404</i>	
Nivel de conocimientos(empleado): Capacidad de actividad comercial				<i>0,053</i>
Bajo	2,2%	3,1%	2,5%	
Mejorable	6,6%	4,7%	5,9%	
Medio	18,6%	13,3%	17,1%	
Alto	52,9%	46,1%	50,7%	
Muy alto	19,7%	32,8%*	23,8%	
<i>N</i>	<i>274</i>	<i>128</i>	<i>404</i>	
Nivel de conocimientos (directivo): Productos y servicios de la entidad				<i>0,261</i>
Bajo	0,0%	0,9%	0,3%	
Mejorable	0,6%	0,9%	0,7%	
Medio	4,7%	2,6%	3,8%	
Alto	69,8%	61,2%	66,3%	
Muy alto	25,0%	34,5%	28,8%	
<i>N</i>	<i>172</i>	<i>116</i>	<i>288</i>	

Nivel de conocimientos (directivo): Cultura organizativa de la entidad				0,019
Bajo	0,0%	0,0%	0,0%	
Mejorable	1,2%	0,9%	1,0%	
Medio	9,3%	4,3%	7,3%	
Alto	56,4%*	44,0%	51,4%	
Muy alto	33,1%	50,9%*	40,3%	
N	172	116	288	
Nivel de conocimientos (directivo): Organización y métodos de trabajo de la entidad				0,052
Bajo	0,0%	0,0%	0,0%	
Mejorable	0,6%	0,9%	0,7%	
Medio	8,1%	3,4%	6,3%	
Alto	64,0%	54,3%	60,1%	
Muy alto	27,3%	41,4%*	33,0%	
N	172	116	288	
Nivel de conocimientos (directivo): Políticas comerciales de la Entidad				0,433
Bajo	0,6%	0,0%	0,3%	
Mejorable	1,2%	0,0%	0,7%	
Medio	5,8%	5,2%	5,6%	
Alto	63,4%	57,8%	61,1%	
Muy alto	29,1%	37,1%	32,3%	
N	172	116	288	
Nivel de conocimientos(directivo): Capacidad de actividad comercial				0,096
Bajo	0,0%	0,9%	0,3%	
Mejorable	0,6%	0,0%	0,3%	
Medio	8,7%	5,2%	7,3%	
Alto	59,9%	50,0%	55,9%	
Muy alto	30,8%	44,0%*	36,1%	
N	172	116	288	
Nivel de conocimientos (directivo sobre empleados): Productos y servicios de la entidad				0,088
Bajo	0,0%	0,9%	0,3%	
Mejorable	2,3%	4,3%	3,1%	
Medio	21,5%	16,4%	19,4%	
Alto	65,7%	58,6%	62,8%	
Muy alto	10,5%	19,8%*	14,2%	
N	172	116	288	
Nivel de conocimientos (directivo sobre empleados): Cultura organizativa de la entidad				0,032
Bajo	0,0%	0,0%	0,0%	
Mejorable	3,5%	5,2%	4,2%	
Medio	33,1%*	21,6%	28,5%	
Alto	51,7%	50,9%	51,4%	
Muy alto	11,6%	22,4%*	16,0%	
N	172	116	288	

Nivel de conocimientos (directivo sobre empleados): Organización y métodos de trabajo de la entidad				0,008
Bajo	0,0%	0,0%	0,0%	
Mejorable	2,3%	5,2%	3,5%	
Medio	30,8%*	18,1%	25,7%	
Alto	54,1%	51,7%	53,1%	
Muy alto	12,8%	25,0%*	17,7%	
N	172	116	288	
Nivel de conocimientos (directivo sobre empleados): Políticas comerciales de la Entidad				0,632
Bajo	0,6%	0,9%	0,7%	
Mejorable	2,9%	3,4%	3,1%	
Medio	18,0%	19,0%	18,4%	
Alto	63,4%	55,2%	60,1%	
Muy alto	15,1%	21,6%	17,7%	
N	172	116	288	
Nivel de conocimientos(directivo sobre empleados): Capacidad de actividad comercial				0,209
Bajo	0,0%	0,9%	0,3%	
Mejorable	2,9%	2,6%	2,8%	
Medio	25,6%*	15,5%	21,5%	
Alto	54,7%	59,5%	56,6%	
Muy alto	16,9%	21,6%	18,8%	
N	172	116	288	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 60. Área de negocio de activo 'Resultados (TICEFCOM)'.

	Las TIC No aumentan totalmente la eficiencia en la gestión comercial	Las TIC aumentan totalmente la eficiencia en la gestión comercial	Total	Significación
Conocimiento de los criterios de riesgo vigentes en la Entidad (directivo)				0,002
Bajo	0,6%	0,0%	0,4%	
Mejorable	0,6%	0,0%	0,4%	
Medio	9,8%	4,8%	7,8%	
Alto	63,4%*	45,7%	56,5%	
Muy alto	25,6%	49,5%*	34,9%	
N	164	105	269	
Conocimiento de los circuitos de riesgo vigentes en la Entidad (directivo)				0,009
Bajo	0,6%	0,0%	0,4%	
Mejorable	1,2%	1,0%	1,1%	
Medio	11,0%*	2,9%	7,8%	
Alto	59,1%	49,5%	55,4%	
Muy alto	28,0%	46,7%*	35,3%	
N	164	105	269	
Conocimiento de los criterios de riesgo vigentes en la Entidad (directivo sobre empleados)				0,514
Bajo	0,6%	1,0%	0,7%	
Mejorable	7,9%	3,8%	6,3%	
Medio	34,1%	29,5%	32,3%	
Alto	50,6%	56,2%	52,8%	
Muy alto	6,7%	9,5%	7,8%	
N	164	105	269	
Conocimiento de los circuitos de riesgo vigentes en la Entidad (directivo sobre empleados)				0,194
Bajo	0,6%	1,0%	0,7%	
Mejorable	12,8%*	4,8%	9,7%	
Medio	32,9%	41,0%	36,1%	
Alto	43,9%	41,0%	42,8%	
Muy alto	9,8%	12,4%	10,8%	
N	164	105	269	
Los empleados son informados de las actualizaciones de los criterios y circuitos de riesgo				0,001
Nunca	0,0%	0,0%	0,0%	
Casi nunca	4,3%	1,9%	3,3%	
En ocasiones	14,0%	14,3%	14,1%	
Frecuentemente	53,0%*	32,4%	45,0%	
Siempre	28,7%	51,4%*	37,5%	
N	164	105	269	

Como Directivo/a realizo un seguimiento del conocimiento acerca de criterios y circuitos de riesgo				0,335
Nunca	0,0%	0,0%	0,0%	
Casi nunca	6,1%	4,8%	5,6%	
En ocasiones	23,2%	22,9%	23,0%	
Frecuentemente	50,6%	42,9%	47,6%	
Siempre	20,1%	29,5%	23,8%	
N	164	105	269	
Busco una segunda opinión entre mis colaboradores				0,916
Nunca	0,0%	0,0%	0,0%	
Casi nunca	0,6%	1,0%	0,7%	
En ocasiones	20,1%	17,1%	19,0%	
Frecuentemente	47,6%	50,5%	48,7%	
Siempre	31,7%	31,4%	31,6%	
N	164	105	269	
Ayuda de los SSII durante el contacto comercial con el cliente y el análisis previo de la operación				0,844
Baja	2,4%	1,0%	1,9%	
Mejorable	6,7%	4,8%	5,9%	
Media	17,1%	16,2%	16,7%	
Satisfactoria	64,6%	67,6%	65,8%	
Excelente	9,1%	10,5%	9,7%	
N	164	105	269	
Ayuda de los SSII desde el alta de la solicitud hasta la formalización de la operación				0,330
Baja	2,4%	1,9%	2,2%	
Mejorable	6,7%	2,9%	5,2%	
Media	14,0%	14,3%	14,1%	
Satisfactoria	64,6%	61,0%	63,2%	
Excelente	12,2%	20,0%	15,2%	
N	164	105	269	
Ayuda de las Bases de datos externas				0,000
Nula	0,0%	0,0%	0,0%	
Baja	0,0%	0,0%	0,0%	
Aceptable	3,0%	5,7%	4,1%	
Positiva	45,7%*	20,0%	35,7%	
Muy positiva	51,2%	74,3%*	60,2%	
N	164	105	269	
Conexión entre evaluación del riesgo y actividad comercial				0,071
Nulo	3,1%	3,9%	3,4%	
Bajo	11,8%	12,2%	11,9%	
Aceptable	31,0%*	20,0%	27,3%	
Positivo	47,7%	55,6%	50,3%	
Muy positivo	6,4%	8,3%	7,0%	
N	390	205	596	

Relación entre criterio comercial y criterio de riesgo				0,913
Nulo	6,9%	4,9%	6,2%	
Bajo	26,7%	26,8%	26,7%	
Medio	35,1%	36,1%	35,6%	
Alto	28,5%	29,3%	28,7%	
Muy alto	2,8%	2,9%	2,9%	
<i>N</i>	390	205	596	
Durante el último año he recibido formación en gestión del riesgo				0,911
Si	44,9%	44,4%	44,8%	
No	55,1%	55,6%	55,2%	
<i>N</i>	390	205	596	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 61. Innovación 'Resultados (TICEFCOM)'.

	Las TIC No aumentan totalmente la eficiencia en la gestión comercial	Las TIC aumentan totalmente la eficiencia en la gestión comercial	Total	Significación
Nuestra estrategia para conseguir ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes				0,001
Totalmente en desacuerdo	4,7%	2,9%	4,0%	
En desacuerdo	13,2%	8,6%	11,7%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22,2%	19,3%	21,2%	
De acuerdo	44,2%	40,2%	42,6%	
Totalmente de acuerdo	15,7%	29,1%*	20,4%	
N	446	244	692	
Medimos la satisfacción de los clientes de forma sistemática y frecuente				0,000
Totalmente en desacuerdo	0,7%	0,8%	0,7%	
En desacuerdo	4,0%*	1,2%	3,0%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9,4%*	4,1%	7,5%	
De acuerdo	44,4%*	30,7%	39,7%	
Totalmente de acuerdo	41,5%	63,1%*	49,0%	
N	446	244	692	
Tenemos medidas estandarizadas de seguimiento del servicio a nuestros clientes				0,000
Totalmente en desacuerdo	0,2%	0,4%	0,3%	
En desacuerdo	4,3%*	1,2%	3,3%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12,3%*	6,6%	10,3%	
De acuerdo	50,0%*	36,5%	45,2%	
Totalmente de acuerdo	33,2%	55,3%*	40,9%	
N	446	244	692	
Alguna innovación en el Centro de Trabajo en los dos últimos años				0,018
Si	71,3%	79,5%*	74,3%	
No	28,7%*	20,5%	25,7%	
N	446	244	692	
Tipo de innovación introducida				0,710
Innovación de producto	14,8%	17,5%	15,8%	
Innovación de proceso	40,3%	39,2%	39,7%	
Innovación organizativa	45,0%	43,3%	44,6%	
N	318	194	514	
Ha sido una innovación exitosa				0,000
Totalmente en desacuerdo	2,8%	0,5%	2,1%	
En desacuerdo	8,8%*	3,1%	6,6%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26,1%*	12,4%	21,0%	
De acuerdo	57,2%	64,4%	59,7%	
Totalmente de acuerdo	5,0%	19,6%*	10,5%	
N	318	194	514	

La innovación ha dado buen rendimiento rápidamente				0,000
Totalmente en desacuerdo	3,8%*	0,5%	2,7%	
En desacuerdo	13,5%*	6,2%	10,7%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35,2%*	24,7%	31,3%	
De acuerdo	43,1%	55,7%*	47,7%	
Totalmente de acuerdo	4,4%	12,9%*	7,6%	
N	318	194	514	
La innovación ha sido totalmente nueva en el mercado				0,000
Totalmente en desacuerdo	6,3%	4,6%	5,8%	
En desacuerdo	20,1%*	8,2%	15,6%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47,5%	42,8%	45,7%	
De acuerdo	22,0%	35,1%*	26,8%	
Totalmente de acuerdo	4,1%	9,3%*	6,0%	
N	318	194	514	
Existe un buzón para recoger las sugerencias, de los empleados, en cuanto a mejora o perfeccionamiento de productos y procesos				0,053
Si	96,9%	99,2%	97,7%	
No	3,1%	0,8%	2,3%	
N	446	244	692	
Existen otros foros internos de intercambio de ideas, por parte de los empleados, relativas a temas diversos como el cuidado del medio ambiente, el ahorro energético u otros similares				0,253
Si	92,4%	94,7%	93,2%	
No	7,6%	5,3%	6,8%	
N	446	244	692	
Papel de las TIC y los SSII en las innovaciones				0,000
Nada relevante	0,4%	0,0%	0,3%	
Poco relevante	4,7%*	0,4%	3,3%	
Relevante	28,7%*	5,7%	20,5%	
Bastante relevante	50,0%*	34,4%	44,5%	
Totalmente relevante	16,1%	59,4%*	31,4%	
N	446	244	692	
Pueden llegar a ser un elemento diferenciador entre Entidades financieras				0,000
Totalmente en desacuerdo	0,7%	0,0%	0,4%	
En desacuerdo	2,2%*	0,0%	1,6%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12,8%*	2,5%	9,2%	
De acuerdo	63,7%*	38,5%	54,6%	
Totalmente de acuerdo	20,6%	59,0%*	34,1%	
N	446	244	692	

El cliente puede decantarse por una Entidad tecnológicamente proactiva e innovadora				<i>0,000</i>
Totalmente en desacuerdo	0,9%	0,0%	0,6%	
En desacuerdo	4,0%	2,0%	3,5%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15,9%*	6,6%	12,6%	
De acuerdo	59,0%*	40,6%	52,5%	
Totalmente de acuerdo	20,2%	50,8%*	30,9%	
<i>N</i>	<i>446</i>	<i>244</i>	<i>692</i>	
Participación el algún proyecto de innovación durante los últimos dos años				<i>0,079</i>
Si	35,4%	42,2%	38,0%	
No	64,6%	57,8%	62,0%	
<i>N</i>	<i>446</i>	<i>244</i>	<i>692</i>	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido>1,96)				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 62. Visión actual del mercado y del sector financiero 'Resultados (TICEFCOM)'.

	Las TIC No aumentan totalmente la eficiencia en la gestión comercial	Las TIC aumentan totalmente la eficiencia en la gestión comercial	Total	Significación
Conexión entre evaluación del riesgo y actividad comercial, en el Sector Financiero en general				<i>0,000</i>
Nula	2,7%	1,9%	2,5%	
Baja	19,3%	13,2%	17,7%	
Media	40,0%*	24,5%	35,9%	
Alta	34,2%	42,5%	36,4%	
Muy alta	3,7%	17,9%*	7,5%	
<i>N</i>	<i>295</i>	<i>106</i>	<i>401</i>	
Peso del criterio comercial sobre el criterio de riesgo, en el Sector Financiero en general				<i>0,340</i>
Ninguno	1,7%	4,7%	2,5%	
Bajo	26,1%	20,8%	24,7%	
Medio	35,9%	33,0%	35,2%	
Alto	29,8%	34,0%	30,9%	
Muy alto	6,4%	7,5%	6,7%	
<i>N</i>	<i>295</i>	<i>106</i>	<i>401</i>	
Concesión de operaciones de Activo: Para el Mercado en general				<i>0,084</i>
Se han endurecido considerablemente	53,7%	56,0%	54,4%	
Se han endurecido en cierta medida	36,3%	30,9%	34,6%	
Prácticamente no han variado	8,5%	9,7%	8,9%	
Se han relajado en cierta medida	1,3%	3,4%*	2,0%	
Se han relajado considerablemente	0,1%	0,0%	0,1%	
<i>N</i>	<i>741</i>	<i>350</i>	<i>1.093</i>	
Concesión de operaciones de Activo: Para Autónomos y PYMES				<i>0,198</i>
Se han endurecido considerablemente	61,3%	57,1%	59,8%	
Se han endurecido en cierta medida	27,9%	31,4%	29,2%	
Prácticamente no han variado	9,2%	8,0%	8,8%	
Se han relajado en cierta medida	1,3%	3,1%*	1,9%	
Se han relajado considerablemente	0,3%	0,3%	0,3%	
<i>N</i>	<i>741</i>	<i>350</i>	<i>1.093</i>	

Concesión de operaciones de Activo:				0,841
Para la Gran Empresa				
Se han endurecido considerablemente	31,2%	30,0%	30,8%	
Se han endurecido en cierta medida	44,7%	46,0%	45,1%	
Prácticamente no han variado	22,3%	21,1%	21,9%	
Se han relajado en cierta medida	1,8%	2,6%	2,0%	
Se han relajado considerablemente	0,1%	0,3%	0,2%	
<i>N</i>	<i>741</i>	<i>350</i>	<i>1.093</i>	
Concesión de operaciones de Activo:				0,030
Para las Familias y los Particulares				
Se han endurecido considerablemente	54,5%	48,9%	52,7%	
Se han endurecido en cierta medida	32,8%	36,3%	33,9%	
Prácticamente no han variado	10,5%	9,4%	10,2%	
Se han relajado en cierta medida	2,0%	4,9%*	2,9%	
Se han relajado considerablemente	0,1%	0,6%	0,3%	
<i>N</i>	<i>741</i>	<i>350</i>	<i>1.093</i>	
Demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte del Mercado en general				0,075
Se ha reducido considerablemente	49,9%	53,1%	51,0%	
Se ha reducido en cierta medida	39,4%*	33,1%	37,4%	
Prácticamente no han variado	5,4%	6,6%	5,8%	
Se ha incrementado en cierta medida	5,3%	6,6%	5,7%	
Se ha incrementado considerablemente	0,0%	0,6%	0,2%	
<i>N</i>	<i>741</i>	<i>350</i>	<i>741</i>	
Demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte de Autónomos y PYMES				0,060
Se ha reducido considerablemente	30,4%	33,4%	31,4%	
Se ha reducido en cierta medida	48,7%*	40,9%	46,2%	
Prácticamente no han variado	10,5%	11,1%	10,7%	
Se ha incrementado en cierta medida	9,3%	12,0%	10,2%	
Se ha incrementado considerablemente	1,1%	2,6%	1,6%	
<i>N</i>	<i>741</i>	<i>350</i>	<i>1.093</i>	

Demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte de Gran Empresa				0,029
Se ha reducido considerablemente	21,2%	23,4%	22,0%	
Se ha reducido en cierta medida	42,4%	39,4%	41,4%	
Prácticamente no han variado	30,1%	27,4%	29,2%	
Se ha incrementado en cierta medida	5,9%	7,4%	6,4%	
Se ha incrementado considerablemente	0,4%	2,3%*	1,0%	
<i>N</i>	741	350	1.093	
Demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte de Familias y Particulares				0,596
Se ha reducido considerablemente	52,8%	54,6%	53,4%	
Se ha reducido en cierta medida	35,6%	31,4%	34,2%	
Prácticamente no han variado	6,1%	7,1%	6,4%	
Se ha incrementado en cierta medida	4,3%	5,7%	4,8%	
Se ha incrementado considerablemente	1,2%	1,1%	1,2%	
<i>N</i>	741	350	1.093	
Evolución de la demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte del Mercado en general				0,034
Se reducirá considerablemente	7,8%	5,7%	7,1%	
Se reducirá en cierta medida	20,4%	15,7%	18,9%	
Prácticamente no variará	26,6%	25,7%	26,3%	
Se incrementará en cierta medida	44,3%	50,3%	46,2%	
Se incrementará considerablemente	0,9%	2,6%*	1,5%	
<i>N</i>	741	350	1.093	
Evolución de la demanda de operaciones de Activo: Demanda por parte de Autónomos y PYMES				0,127
Se reducirá considerablemente	5,9%	4,6%	5,5%	
Se reducirá en cierta medida	17,1%	13,4%	16,0%	
Prácticamente no variará	23,2%	20,3%	22,2%	
Se incrementará en cierta medida	47,2%	52,9%	49,0%	
Se incrementará considerablemente	6,5%	8,9%	7,2%	
<i>N</i>	741	350	1.093	

Evolución de la demanda de operaciones de Activo:				0,287
Demanda por parte de Gran Empresa				
Se reducirá considerablemente	3,6%	2,9%	3,4%	
Se reducirá en cierta medida	13,8%	10,9%	12,9%	
Prácticamente no variará	36,8%	33,7%	35,8%	
Se incrementará en cierta medida	40,5%	46,9%*	42,5%	
Se incrementará considerablemente	5,3%	5,7%	5,4%	
<i>N</i>	<i>741</i>	<i>350</i>	<i>1.093</i>	
Evolución de la demanda de operaciones de Activo:				0,037
Demanda por parte de Familias y Particulares				
Se reducirá considerablemente	9,6%	8,9%	9,3%	
Se reducirá en cierta medida	20,6%*	14,6%	18,8%	
Prácticamente no variará	27,8%	25,1%	26,9%	
Se incrementará en cierta medida	39,5%	48,6%*	42,4%	
Se incrementará considerablemente	2,4%	2,9%	2,7%	
<i>N</i>	<i>741</i>	<i>350</i>	<i>1.093</i>	
Variación de los criterios en la concesión de operaciones de Activo:				0,006
Para el Mercado en general				
Se endurecerán considerablemente	13,1%	12,0%	12,7%	
Se endurecerán en cierta medida	32,4%*	24,3%	29,8%	
Prácticamente no variarán	38,6%	40,3%	39,1%	
Se relajarán en cierta medida	15,7%	23,4%*	18,2%	
Se relajarán considerablemente	0,3%	0,0%	0,2%	
<i>N</i>	<i>741</i>	<i>350</i>	<i>1.093</i>	
Variación de los criterios en la concesión de operaciones de Activo:				0,012
Para Autónomos y PYMES				
Se endurecerán considerablemente	15,1%	11,7%	14,0%	
Se endurecerán en cierta medida	29,0%	24,9%	27,7%	
Prácticamente no variarán	38,7%	38,9%	38,8%	
Se relajarán en cierta medida	15,9%	24,0%*	18,5%	
Se relajarán considerablemente	1,2%	0,6%	1,0%	
<i>N</i>	<i>741</i>	<i>350</i>	<i>1.093</i>	

Variación de los criterios en la concesión de operaciones de Activo:				0,029
Para la Gran Empresa				
Se endurecerán considerablemente	8,0%	6,0%	7,3%	
Se endurecerán en cierta medida	25,0%	20,9%	23,7%	
Prácticamente no variarán	48,3%	48,0%	48,2%	
Se relajarán en cierta medida	17,0%	24,3%*	19,3%	
Se relajarán considerablemente	1,8%	0,9%	1,5%	
<i>N</i>	741	350	1.093	
Variación de los criterios en la concesión de operaciones de Activo:				0,071
Para las Familias y los Particulares				
Se endurecerán considerablemente	18,9%	15,4%	17,7%	
Se endurecerán en cierta medida	25,1%	23,1%	24,5%	
Prácticamente no variarán	37,9%	38,0%	37,9%	
Se relajarán en cierta medida	16,6%	22,9%*	18,7%	
Se relajarán considerablemente	1,5%	0,6%	1,2%	
<i>N</i>	741	350	1.093	
Nueva etapa laboral: Sin ninguna actividad o dedicación relevante				0,055
Si	46,9%	35,2%	43,7%	
No	53,1%	64,8%	56,3%	
<i>N</i>	241	91	332	
Nueva etapa laboral: Actividades de tipo cultural y de ocio				0,293
Si	92,4%	89,0%	91,5%	
No	7,6%	11,0%	8,5%	
<i>N</i>	277	100	377	
Nueva etapa laboral: Actividades de tipo social y solidario				0,280
Si	59,0%	52,6%	57,3%	
No	41,0%	47,4%	42,7%	
<i>N</i>	266	95	361	
Nueva etapa laboral: Actividades de formación permanente y de estudio				0,808
Si	49,6%	51,1%	50,0%	
No	50,4%	48,9%	50,0%	
<i>N</i>	258	92	350	
Nueva etapa laboral: Actividades económicas				0,728
Si	14,8%	16,3%	15,2%	
No	85,2%	83,7%	84,8%	
<i>N</i>	257	92	349	

Se reducirá el número de Entidades en el Sector				0,002
Totalmente en desacuerdo	1,9%	1,4%	1,7%	
En desacuerdo	0,9%	1,7%	1,2%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3,2%	2,0%	2,8%	
De acuerdo	36,0%*	25,1%	32,5%	
Totalmente de acuerdo	57,9%	69,7%*	61,8%	
N	741	350	1.093	
Se reducirá el número de Oficinas bancarias				0,005
Totalmente en desacuerdo	1,9%	1,4%	1,7%	
En desacuerdo	0,5%	0,0%	0,4%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1,1%	0,9%	1,0%	
De acuerdo	28,2%*	18,6%	25,1%	
Totalmente de acuerdo	68,3%	79,1%*	71,8%	
N	741	350	1.093	
Se perderá capital humano e intelectual				0,084
Totalmente en desacuerdo	2,0%	2,6%	2,2%	
En desacuerdo	2,8%	5,1%	3,6%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5,9%	8,3%	6,7%	
De acuerdo	32,4%	26,9%	30,6%	
Totalmente de acuerdo	56,8%	57,1%	56,9%	
N	741	350	1.093	
Se separan claramente los modelos de Banca Comercial y Banca de Inversión				0,022
Totalmente en desacuerdo	1,5%	2,3%	1,7%	
En desacuerdo	5,7%	8,3%	6,5%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25,9%	22,6%	24,8%	
De acuerdo	44,0%*	37,1%	41,7%	
Totalmente de acuerdo	22,9%	29,7%*	25,3%	
N	741	350	1.093	
Las Entidades incrementarán la segmentación de clientes				0,000
Totalmente en desacuerdo	0,9%	1,7%	1,2%	
En desacuerdo	0,7%	1,1%	0,8%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6,7%*	2,3%	5,3%	
De acuerdo	49,7%*	33,1%	44,3%	
Totalmente de acuerdo	42,0%	61,7%*	48,4%	
N	741	350	1.093	
Se agudizará la reducción de márgenes				0,001
Totalmente en desacuerdo	1,6%	2,6%	1,9%	
En desacuerdo	10,0%	9,1%	9,7%	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15,1%	11,1%	13,8%	
De acuerdo	44,0%*	35,7%	41,4%	
Totalmente de acuerdo	29,3%	41,4%*	33,2%	
N	741	350	1.093	
Notas: Significación Pearson Chi Square (2-sided)				
* Indica asociación estadística significativa positiva (Residuo ajustado y corregido > 1,96)				

Fuente: Elaboración propia.